

# Lederens følelser, en belastning eller ressurs?

Hvilken rolle spiller følelser hos mellomlederen i vanskelige situasjoner?

L41 Masteroppgave i masterstudiet verdibasert ledelse  
ved  
Diakonhjemmet høyskole.

Forfatter: Erik Antell  
Veileder: Tom Eide  
Antall ord: 21117  
Innleveringsfrist: 02 mai 2011

Sammendrag:

Studiens begrensninger ligger i et lite utvalg og en begrenset sektor innefor ledelse. Øvrig begrensning er at undersøkelsen tar utgangspunkt i følelser generelt.

Tema for denne masteroppgave, er å undersøke hvordan ledere opplever og forholder seg til sine følelser i sitt arbeid. Studiens formål er å belyse et ellers lite omdiskutert fenomen hos ledere. Hva gjør en sint leder, og er det moralsk riktig å handle i affekt? Problemstillingen er: Hvilken rolle spiller følelser hos lederen i vanskelige situasjoner?

Studien tar utgangspunkt i at ledere i egenskap av å være mennesker rent psykologisk har et følelses liv, og at disse følelsene hjelper individet til å sanse sine omgivelser i valg av handling. I tillegg er ledere også moralske vesener som handler innenfor de ulike etiske paradigmenes.

For innsamling av materiale til studiet har jeg valgt å benytte meg av dybdeintervju av ledere i kommunehelsetsektoren, bestående av avdelingssykepleiere / enhetsledere ved sykehjem. Antall informanter var til sammen syv.

Undersøkelsen viser at lederne utelukkende opplever det relasjonelle som vanskelig i sine fortellinger. Når lederne omhandler sine følelser er disse satt i følgende prioriterte rekkefølge: 1) følelser for faglig forsvarlighet, 2) følelser som går på respekt av lovverket 3) følelser knyttet til rettferdighets for øvrig personell og 4) Følelser for den enkelt ansatte.

I diskusjonen ser vi at temaet ledere og følelser er noe som med fordel kunne belyses mer i ledelseslitteratur, undervisning og veiledning av ledere. Dette vil hjelpe lederen til objektivitet ovenfor sine følelser, dette vil bidra til økt rasjonell tenking.

Forord:

Som leder vet jeg at mange av mine valg styres av mine følelser. Jeg ser også at kolleger og andre ledere jeg møter bruker det man på godt norsk kaller mavefølelse, eller som på en annen måte kan beskrives som intuisjon. Jeg fascineres av mekanismene følelsene står for i lederens hverdag. Dette utgangspunkt har vært til inspirasjon til denne oppgave.

Jeg vil takke:

Min elskede kone Nancy og mine to døtre Kristina og Viktoria for at jeg har fått tid og hensyn til dette arbeid.

Min veileder Tom Eide for gode råd og lange, samt bra kommentarer i margen.

Min seksjonsleder Håkon T. Johansen som har sørget for tilretteleggelse på arbeidsplassen samt korrekturlesing av oppgaven.

Mine medstudenter for gode råd og tips.

## Innhold

1.0	Innledning	6
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave. ....	6
1.2	Presentasjon av problemstilling.....	7
2.0	Metode	8
2.1	Valg av metode.....	8
2.1.1	Utvelgelse av informanter .....	10
2.1.2	Intervjuguidenes praktiske utforming .....	10
2.2	Metode refleksjon.....	11
2.3	Forsknings etiske aspekter .....	12
3.0	Relevant teori	14
3.1	Følelser og motivasjon sett fra et psykologisk perspektiv .....	14
3.1.1	Hvordan forstå følelser? .....	14
3.1.2	Motivasjons psykologi .....	17
3.2	Følelser og moral, et etisk perspektiv.....	20
3.2.1	Platon og følelser.....	20
3.2.2	Aristoteles syn på følelser .....	21
3.2.3	Kant og moralfølelsen .....	23
3.2.4	Konsekvens- etikk og følelser .....	23
3.3	Følelsenes plass i teori om ledelse .....	24
3.3.1	Hva sier relevant ledelses litteratur om følelser hos lederen? .....	24
3.3.2	Aktuell forskning og litteratur på ledere og følelser .....	26
4.0	Analyse	28
4.1	Vanskelig situasjon .....	28
4.1.1	Hva oppleves som vanskelig når du skal ivareta den ansattes behov?.....	29
4.1.2	Uenigheter i personalgruppen .....	31
4.2	Lederens følelser .....	33
4.2.1	Følelser i relasjon til den ansatte .....	34
4.2.2	Følelser overfor faglighet og drift .....	37
4.2.3	Aktelse for regler og lovverk.....	38
4.3	Følelsens innflytelse på beslutningen.....	39
4.3.1	2 ”Jeg prøver å tenke rasjonelt” .....	40
4.4	Følelser og etikk .....	41
4.3.1	Er det moralsk riktig å bruke sine følelser som grunnlag for handling? .....	43
4.5	Følelser en belastning eller ressurs?.....	44
4.7	Behov for å diskutere det vanskelige .....	46
4.7.1	Dele følelsene med ansatte .....	47
4.8	Har følelser blant ledere nok fokus? .....	48
4.9	Mavefølelse og intuisjon moralsk sansing? .....	49
5.0	Drøfting	52
5.1	” Ja hva er egentlig følelser?” sett opp mot psykologi .....	52
5.1.1	”Dette føler nå i hvert fall jeg...” .....	52
5.1.2	”Hva jeg gjør når jeg føler dette”? .....	53
5.2	” Det er mye etikk i dette” .....	56
5.2.1	”... de er ikke mine venner... ”Resultatet i lyset av Platon .....	56
5.2.2	”...jeg vil helst være en god leder” Resultat i lyset Aristoteles dygdsetikk. ....	57
5.2.3	”Faglig forsvarlighet kommer først” funn i lys av Kants pliktetikk .....	58

5.2.4 "Og så handler det om konsekvenser" konsekvens etiske funn .....	60
5.2.4 Dygds, plikt eller konsekvensetikk?.....	60
5.3 Resultat i lyset av aktuell litteratur og forskning .....	62
6.0 Oppsummerende refleksjoner .....	64
Litteraturliste:	68
Vedlegg 1: Intervjuguide	71

## 1.0 Innledning

Dette er en avsluttende master oppgave for masterstudiet verdibasert ledelse. Dette avsluttende arbeidet skal øke min evne til å lede, samt forstå organisasjoner gjennom etisk og verdibasert refleksjon og forståelse. Jeg har sykepleierfaglig bakgrunn og har et Finlandsvensk opphav.

### 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.

Julius Caesar skal i følge nedtegnelser ha sagt følgende når Senatet stod innfor et viktig valg:

Ærede senatsfedre, alle menn som fatter vanskelige beslutninger bør gjøre seg fri fra hat, vennskap, sinne og medlidenhet. For lar vi dette påvirke oss, vil vi ikke se sannheten klart, og ingen har noensinne tjent sine følelser og sine sanne interesser på en og samme tid. Når du bruker dit kjølige hode, vil du lykkes; hvis lidenskapen får makten, fortærer den deg, og den klare tanke kan ingenting gjøre”  
(Sallusts/ Goldsworthy 64fk/2006:155)

Skal en leder legge sine følelser og sin lidenskap til side i vanskelige avgjørelser? Følelsenes rolle hos mennesket er viktig, de hjelper oss i å forstå våre omgivelser og samspillet med andre (Christoffersen 1994). Det er slik vi mennesker fungerer, vi bedømmer våre omgivelser gjennom våre følelser, men er det da riktig å velge handling ut fra disse? Jeg har sett at en *dårlig dag* eller en *solskinnsdag* kan gjøre stor forskjell på valget til lederen. Ansatte kan for eksempel vente med å spørre en leder om ferie på en dag denne virker stresset eller irritert. Videre ser jeg at en person som er godt likt av lederen oftere kan få gjennomslag for sine tanker enn de som er mindre likt.

Historisk sett anses følelser som en svakhet, man snakker om bli tynget av sorg, blind av kjærlighet og så videre. Følelsene er på denne måten noe som bokstavelig talt, hindrer objektivitet i at kjærlighet *gjør blind*. Den tyske filosofen Immanuel Kant hevdet at handlinger utført av plikt og ikke tilbøyelighet, har genuin moralsk verdi. Kan man da ut ifra dette mene at det er uetisk å bruke følelser som et fundament for handling? Aristoteles derimot sier at et menneske som ikke føler glede ved sine handlinger, ikke er et menneske i det hele tatt. Det kan se ut som disse to filosofene tenker forskjellig når de belyser følelsens rolle hos det handlende mennesket.

Hva tenker så mellomledere om sine følelser overfor sine ansatte? Jeg ønsker å forske nærmere på fenomenet blant mine kolleger i kommunehelsetjenesten. Jeg vil finne ut om, og i hvilken grad de legger vekt på egne følelser ved valg av handling. Jeg vil også kartlegge om følelsene oppleves som et problem eller som noe nyttig for dem.

Valg av tema grunner i at jeg som person ønsker en utvidet forståelse av dette for å selv kunne bli en bedre leder. Jeg håper også at kunnskapen som erverves gjennom oppgaven kan være til lærdom og støtte for andre ledere.

## ***1.2 Presentasjon av problemstilling***

Jeg søker viten om hvordan ledere opplever sine følelser i forbindelse med valg av handling. Fra dette springer følgende problemstilling: Hvilken rolle spiller følelser hos lederen i vanskelige situasjoner? Jeg vil derfor undersøke følgende forhold:

Hvilke følelser føler ledere i vanskelige situasjoner, og hvordan påvirker disse måten de handler på? Videre vil jeg undersøke om informantene mener det er riktig eller rettferdig å agere på sine personlige følelser, og hvordan dette eventuelt samsvarer med etisk teori.

Er følelsene en belastning eller ressurs for lederen og hva gjør de når de står ovenfor følelsesmessig vanskelige situasjoner? Har de behov for å bearbeide sine følelser og hvordan, hvilke behov utløser dette? Og avslutningsvis, hva legger lederne i begrepene mavefølelse og intuisjon?

## 2.0 Metode

I dette kapittel vil jeg presentere hvordan jeg kom frem til valg av undersøkelsesmetode. Jeg vil også gjøre rede for hvilke forberedelser og overveielser som må gjøres på forhånd. Videre skal jeg beskrive hvordan jeg har tenkt å gjennomføre undersøkelsen rent praktisk. Til slutt vil jeg presentere en refleksjon av valgt metode.

### 2.1 Valg av metode

For å finne ut hvordan ledere reflekterer over sine følelser og hvordan disse håndterer disse i sin hverdag valgte jeg en kvalitativ tilnærmings måte. Dette skulle være en nyttig fremgangsmåte for å utforske informantenes erfaringer og opplevelser. Når jeg fokuserer på følelser ser jeg etter de affektive opplevelsene hos studieobjektet. Et viktig trekk for de kvalitative metodene er at de utgår fra subjektets perspektiv, mens kvantitative studier i høyere grad springer fra forskerens ideer om hva som skal stå i forskningens sentrum (Alvesson & Skjölberg 2008).

Det som også gjør forskningen til kvalitativ er det faktum at den studerer fenomenet i dybden og ikke i bredden. I den kvalitative forskningen er forskeren mer opptatt av å tolke data som denne innhenter fra objektets meninger og opplevelser (Dalland 2007). Dette er også målet for denne forskning, i det denne skal fordype seg i egenskaper og karaktertrekk ved lederens måte å forholde seg til sine følelser i vanskelige situasjoner. For å finne denne kunnskap må jeg som forsker komme nær informantene, og opplegget må slik Repstad (1987) sier det, preges av fleksibilitet.

Tradisjonelt finnes det to forskjellige måter å innhente kvalitative data på, intervju eller deltakende observasjon (Alvesson & Skjölberg 2008). Siden følelser er subjektive, blir det vanskelig å innhente empiriske data gjennom deltakende observasjon, særlig når jeg som forsker er ute etter subjektets forhold til sine følelser og ikke det jeg kanskje antar at de har.

For å skaffe meg den informasjon jeg trenger har jeg derfor valgt å benytte meg av dybdeintervju, med en intervjuguide som redskap for å samle inn data. En intervjuguide er en plan jeg selv lager til intervjuene. Denne vil innholde relativt få elementer og være ganske



åpen, den må ikke følges slavisk og jeg kan med fordel justere intervjuguiden mellom intervjuene. Ved å bruke en slik åpen intervjuguide kan respondentene uttrykke og utdype sine tanker og erfaringer, noe som er viktig i forhold til min problemstilling. Et slikt åpent intervju kalles også ustrukturert intervju (Dalland 2007:150). Intervjuet foregår nærmest som en samtale, der intervjuer kan gå inn som en styrende person, dog ikke for styrende slik at dette stopper respondenten i sin fortelling. For å få med meg alt som respondentene sier, vil jeg bruke lydopptaker. En annen grunn til dette er at det kan virke forstyrrende for respondenten hvis jeg noterer ned hele samtalen. Jeg vil forøvrig bruke en blokk hvor jeg noterer eventuell mimikk og kroppsspråk som respondenten bruker.

Forskningstilnærmingen jeg har valgt er fenomenologisk inspirert, siden jeg er ute etter det subjektive. Jeg ønsker via min forskning å samle inn alle sider ved fenomenet, også de jeg i utgangspunktet ikke har sett på forhånd.

De data jeg samler inn via intervjuene vil jeg hermeneutisk inspirert se hva som ligger bak opplevelsene hos kandidatene. Opprinnelig ble ordet hermeneutikk brukt i forbindelse med tolkning av en tekst som andre hadde skrevet, eksempler her er den protestantiske bibelanalysen under renessansen (Alvesson & Sköldberg 2008). I dag brukes det til å beskrive hva som ligger bak fenomenet, slik at en forstår hele meningen. Når jeg velger denne tilnærming ønsker jeg å forstå delene i det innsamlede datamaterialet i lys dess helhet, med andre ord betyr det at jeg må sette meg inn i helheten for å forstå delene. Således ønsker jeg å få en dypere forståelse for delene og helheten av det respondentene uttrykker i intervjuene. I diskusjonen om deler og helhet i denne sammenheng, snakker en tradisjonelt om den hermeneutiske sirkel (Alvesson & Sköldberg 2008). I en slik sirkulær bevegelse ønsker jeg så å sette meg inn i hvordan intervjuobjektet i dette tilfelle opplever situasjonen.

” Man försöker med fantasiens hjälp sätta sig i aktörens (författarens, talarens) ställe, för at därigenom klarare kunna förstå innebörden av handlingen (det skrivna, talet) (Alvesson & Sköldberg 2008: 195)

Dette krever at jeg som forsker må benytte en empatisk tilnærming i det jeg skal forstå de som blir intervjuet.

### **2.1.1 Utvelgelse av informanter**

Jeg valgte å fokusere på mellomledere fordi disse ofte står nært til de skal lede. På bakgrunn av oppgavens omfang vil jeg basere meg på 7 respondenter. For å avgrense og definere den aktuelle populasjonen, har jeg vagt at informantene skal bestå av avdelingssykepleiere/enhetsledere ved sykehjem. Det at informantene består av mellomledere fra kommunehelse sektoren og ikke min egen organisasjon, er også et grep for at jeg som forsker skal være minst mulig forutinntatt.

### **2.1.2 Intervjuguidenes praktiske utforming**

Intervjuguiden var som nevnt ganske åpen, den innholdt noen hovedspørsmål med flere underspørsmål i tilknytting disse. Hensikten med underspørsmålene var tildels for å få kandidaten til å diskutere og belyse sine tanker fra ulike sider, og dels for å få denne i gang eller å kontinuere temaet. I det første spørsmålet etterspurtes det en vanskelig situasjon lederen nylig har hat i sin hverdag. Denne situasjon skulle gjerne bære preg av at lederen har måttet veie for og imot, att og frem i forhold til valg av handling. Denne situasjon ble så grunnlag for intervjuet videre, hovedbegreper i spørsmålene er mavefølelse, intuisjon og følelser.

Kandidatene ble spurt om å utdype sine tanker om stikkordene i forhold til 1) Utdyping av spesifikke følelser, så vel positive som negative samt tanker om disse 2) Etikk og moral, 3) behov for veiledning; form innhold og nytteverdi, 4) Om følelser anses som belastning eller ressurs i deres arbeid, 5) Om temaet følelser i lederens hverdag har nok fokus og om nytteverdien av dette, samt 6) Hva lederne egentlig putter i begrepene mavefølelse og intuisjon, samt om de synes temaet var vanskelig å snakke om.

Får og finjustere intervjuguiden og opptaksutstyr, har jeg foretatt et prøveintervju.

Selv om intervjuguiden ikke har så mange faste punkter er den til tross for dette på totalt 3 sider. Hovedspørsmålene var skrevet fullt ut slik disse i intervjuene blir spurt som i en samtale mellom to parter på en diskursiv måte. På denne måte sikret jeg at intervjuene brukte

tilnærmet samme lest i utgangspunktet selv om det fantes rom for at diskusjonen kunne få et eget liv. Intervjuguiden er lagt ved oppgaven i sin helhet som et bilag.

## **2.2 Metode refleksjon**

Selv om metoden kan fremstå som den er et godt utgangspunkt for innhenting av forskningsmateriale, har den også visse potensielle svakheter som jeg skal reflektere over i dette kapittel. Fremtredende svakheter ved metodevalget kan kategoriseres som følger: 1) Utvalg, 2) Intervjuform, 3) Mangel på observasjon og 4) Forforståelse. Vi tar for oss disse kategoriene nedenfor:

### **Utvalg**

Selve utvalget begrenser seg til noen få personer innefor et bestemt område i kommunehelse sektoren. Dette vil innebære at resultatet ikke kan generaliseres for mellomledere generelt, eller mellomledere i kommunehelsetjenesten for den saks skyld.

### **Intervjuform**

Forskningseffekten er et fenomen som kan påvirke resultatet for all forskning, der objektene er klare over at de skal bli forsket. Repstad (1998) forklarer dette fenomen som vridninger i aktørens adferd, som oppstår fordi de vet de er under utforskning. Respondenten kan således gi svar som samsvarer mer med hvordan de ønsker å fremstå, enn hvordan de egentlig fremstår i virkeligheten. Dette er noe som ikke kan unngås, fordi de som skal intervjues får presentert problemstilling og tema for intervjuet. Jeg vil prøve å begrense effekten ved å ikke la intervjuobjektene få tilgang på intervjuguiden, med et håp om at dette fremmer spontanitet og ærlighet.

En annen nærliggende feilkilde kan komme av grad av selvinnsikt hos intervju objektene. Det kan godt tenkes at lederen av eget utsagn ikke agerer i henhold til sine følelser, mens de i virkelighet ubevist gjør dette.

Siste feilkilde til intervju formen er selve kommunikasjonsprosessen (Dalland 2007). Det er to hovedfaktorer som spiller inn på dette punkt. Det første er om spørsmålene blir oppfattet riktig, og det andre om intervjueren forstår svarene riktig (Dalland 2007). Den første faktoren

setter nok en gang krav til intervjuguiden og de tilleggsspørsmål intervjueren stiller. Den andre faktoren er avhengig av forskerens personlige standpunkt, forforståelser og språklige fortolkningsevne. Begge faktorer stiller krav til intervjuerens objektivitet ovenfor seg og sitt bidrag til resultatet.

#### Mangel på observasjon

Undersøkelsen kunne også ha blitt basert på data som innsamles via observasjon, og siden dette ikke blir foretatt, er også dette punktet en svakhet ved metodevalget. Observasjon i forkant av intervjuene kunne ha avdekket forskjeller og likheter mellom ord og handling hos lederen.

#### Forforståelse

Som intervjuer står jeg i fare for å kunne farge respondentene, fordi jeg har med meg min forforståelse og mine holdninger inn i situasjonen. Ved bruk av intervju som metode bør man være bevisst på at intervjuerens personlighet og arbeidsmåte kan virke ulikt på respondentene, og at dette kan ha en viss innvirkning på resultatene (Aadland 1997). En intervju situasjon kan fort oppfattes som kunstig, et godt intervju er avhengig av fortrolighet og trygghet mellom intervjuer og respondent. Det er viktig at jeg som intervjuer er trygg og fortrolig med intervjuguiden og metoden generelt, noe prøveintervju og tilhørende justeringer vil bidra til.

## **2.3 Forsknings etiske aspekter**

Følgende aspekter ved denne forskning er viktige å reflektere etisk over: 1) Informasjon om samtykke 2) Utvalgets sårbarhet og 3) Anonymitet og personvern. 4) Forpliktelse til sannhet.

#### Informasjon om samtykke:

Alle som deltar i dette prosjekt har gjort dette frivillig, respondentene har også hatt muligheten til og forbeholde seg mot å svare på enkelt spørsmål.

#### Utvalgets sårbarhet:

Utvalget har blitt valgt med hensyn til hvor sårbart resultatet eventuelt kunne være for informantene i ettertid. Det er med dette hensyn utvalget også er hentet fra flere forskjellige sykehjem i to forskjellige kommuner, slik at resultatene ikke kan spores til enkelt personer, eller institusjoner.

#### Anonymitet og personvern:

Man kan først og fremst sørge for at intimiteten og menneskeverdet til personene som deltar i forskningen er ivarettatt (NESH 2006, <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Forskningsetisk-sjekklister/>). Presentasjon av data er anonymisert og omskrevet i den grad dette er nødvendig, for å ikke fremstå som gjenkjennelig for leserne. Dette faktum har også gjort at jeg ikke gjengir resultatene som hele fortellinger. Forklaringen til dette grep, er at følelser og vanskelige situasjoner er svært personlige. En annen årsak er at en leser med kjennskap til organisasjonene eller personene raskt kan gjenkjenne situasjonen fra virkeligheten. Dette blir også gjort for å ivareta respondentene som personer, samt tredje part som sannsynligvis også blir omtalt i datamaterialet. Kraven om personvern står også til grunn for at forskningsresultatet i form av fullstendig transskriberte intervjuer, ikke frigis.

Krav til at lagring av data ivaretas ved at lydopptakene kun lagres på private digitale medier. Filnavnene er anonymisert og kan ikke spores til personene som deltar i forskningen.

Lydopptakene transkriberes samt anonymiseres, og har blitt slettet etter at denne prosessen har funnet sted. Det transkriberte materialet vil bli slettet etter at masteroppgaven er blitt bestått. Respondentene har fått informasjon om dette i forkant av hvert intervju.

#### Forpliktelse til sannhet

Jeg som har etterstrebet å tolke materialet så langt jeg har evnet i tråd med respondentenes utsagn. Jeg har også etterstrebet i minst mulig grad, å la min forforståelse påvirke resultatet samt tolkningen av dette.

For øvrig forholder denne forskningen til punktene nevnt i Helsinki deklarasjonen, som kan leses i sin fullhet på: <http://www.wma.net/en/30publications/10policies/b3/index.html> .

## 3.0 Relevant teori

I dette kapittelet vil jeg presentere teori som vil kaste lys over oppgavens problemstilling. Innledningsvis ser jeg litt på følelsenes rolle hos mennesket rent psykologisk, siden tar jeg et blikk på motivasjonspsykologien for å belyse hva som driver mennesket til handling. Deretter setter jeg opp problemstillingen mot etisk teori, dette for å belyse hva man mener rent etisk om følelsers rolle i viktige avgjørelser. Avslutningsvis gjør jeg rede for relevant ledelsesteori, litteratur og aktuell forskning knyttet mot problemstillingen.

### ***3.1 Følelser og motivasjon sett fra et psykologisk perspektiv***

For å belyse problemstillingen er det relevant å se på mekanismene bak menneskets følelser og handling. Slik vitenskap finner vi i det personpsykologiske paradigme.

#### **3.1.1 Hvordan forstå følelser?**

Hva er egentlig følelsenes rolle hos mennesket og hvorfor oppstår de? Følelsene er en egenskap alle mennesker har, uavhengig av etnisk tilhørighet, kultur eller hvor i verden vi befinner oss. En annen måte å si det på er at følelsene er en grunnleggende del av det å være menneske, fordi vi alltid er i en eller annen emosjonell tilstand (Håkonsen 1994: 128). Hva er så rollen og funksjonen til disse følelsene? Vi må lete i det personpsykologiske fagfelt for å finne svar på dette spørsmål.

Den psykologiske faglitteraturen foretrekker å omtale følelser som emosjoner (Ekeland m.fl. 2004). Emosjoner har tre forskjellige funksjoner og karaktertrekk ved seg. 1) De er subjektive og knyttes til en bestemt følelsesmessig tilstand. 2) De ledsages av kroppslige reaksjoner som først og fremst er neurologiske og biokjemiske men også fysisk i uttrykk av for eksempel smil ved glede, eller muskel anspenninger ved angst. 3) De etterfølges av spesielle handlingsmønstre eller øker sannsynligheten for bestemte beteende (Larsen og Buss 2008/ Håkonsen 1994/Ekeland mfl. 2004).

Oppgaven til følelsene er å forberede oss så vel fysisk som psykisk på å handle i en situasjon (Larsen & Buss 2008). Herunder vil eksempelvis følelsen å være redd, forberede oss til og

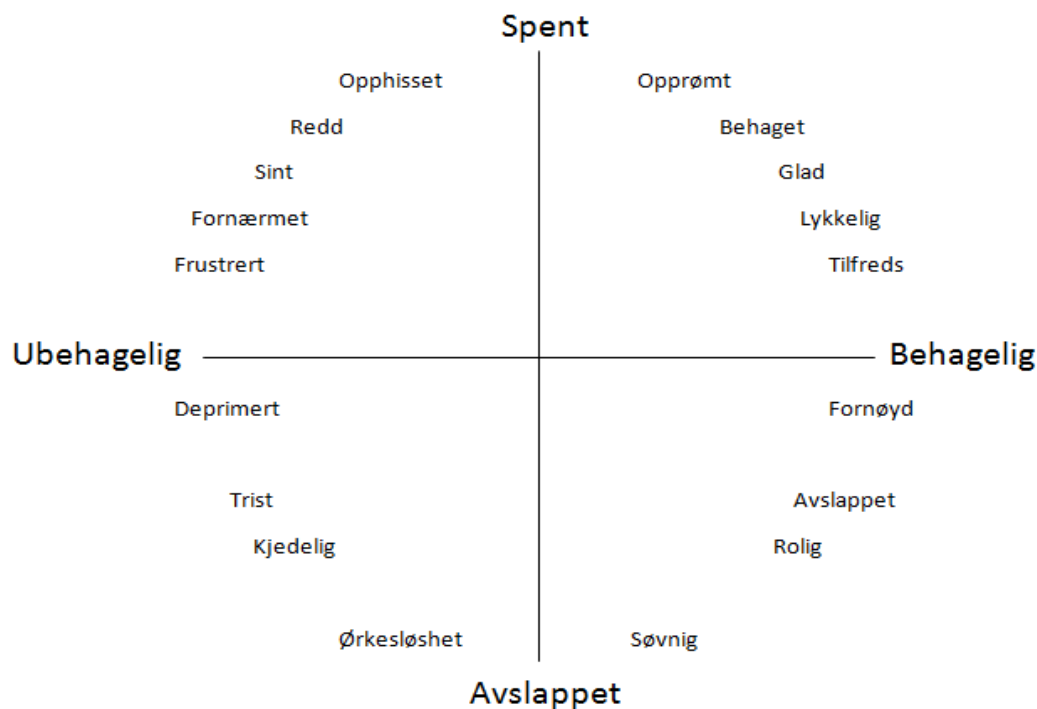
enten flykte eller kjempe, ved at hjerterefrekvensen øker og blod strømmer til musklene. Dette er populært på engelsk såkalte fight or flight reaksjoner

Men følelser er mer enn som så, De er riktignok subjektive, men i tillegg til dette er det kulturelle og sosiale forskjeller på hvordan vi responderer på følelsene (Håkonsen 1994).

I følge Larsen & Buss (2008:425) kan emosjoner enten ses på som tilstander eller trekk ved en person. Emosjonelle tilstander er kortlivede og ofte påvirket av hendelser i øyeblikket. Eksempler på dette er å bli sint fordi en har blitt urettmessig behandlet, eller å bli lei seg fordi noen nettopp har stjålet sykkelen din. Trekk er derimot mer stabile og dyptgående mønster i en persons liv. Disse trekkene skiller seg fra person til person ved for eksempel hvor ofte de er glade, sinte og så videre (Larsen & Buss 2008)

Man snakker om at mennesket har mellom fem til ti grunnfølelser, men man har aldri kommet til enighet om eksakt hvilke eller hvor mange disse er. Årsaken til denne uenigheten ligger i hva man bruker som kilde for å kartlegge disse, eksempelvis; ansiktsuttrykk eller hjerneaktivitet (Larsen & Buss 2008). Larsen & Buss (2008) gjengir Ekman, Friesen & Ellsworth 6 grunnfølelser ut ifra ansiktsuttrykk som følgende: Sinne, Avsky, Angst, Glede, Tristhet, Forbauselse. Øvrige følelser kan så ses på som nyanser av disse grunnfølelsene, et eksempel er å se på opphisselse, fornærmelse og frustrasjon som nyanser av sinne.

For å forstå nyansen i ulike emosjoner, kan man grovt sett dele inn følelser i positive og negative, behaglige og ubehaglige som står i kontrast til hverandre (Håkonsen 1994/ Larsen & Buss 2008). Videre deler man også opp følelsene som spente (høy energi) eller avslappede (lav energi) for å ytterligere angi egenskapen og plasseringen av en bestemt følelse. En visualisering av en slik kategorisering av følelser er emosjonssirkelen gjengitt nedenfor i figur 1, emosjons sirkelen fra Håkonsen (1994: 138).



**Figur 1 Emosjonssirkelen**

Å kategorisere følelsene på en slik måte hjelper oss og se, samt forstå hvordan følelsene står i forhold til hverandre. Likevel mener noen at man ikke kan se på følelser som positive eller negative. Falkenström mfl.(2010:39) hevder at siden alle affekter har en overlevelsesverdi, kan man derfor heller ikke kategorisere dem som positive eller negative. Selv om man kan være enig med Falkenström og hennes medforfattere på dette ankepunkt, mener jeg emosjonssirkelen vil hjelpe og visualisere hvilke følelser lederne i denne undersøkelse opplever i vanskelige situasjoner.

Man kan også se følelsene som en kilde til motivasjon og gir oss informasjon som bidrar til at vi mestrer ulike situasjoner (Schibbye 2002). Emosjonssirkelen blir også interessant sett ut ifra dette punkt, om hvilke følelser lederne i undersøkelsen hevder motiverer dem til handling og hvilke motiverer dem ikke? Det er også interessant å se hva selve handlingen består i når de føler ulike ting. Siden motivasjon er nevnt blir det derfor viktig at oppgaven også belyser dette begrep. Motivasjonspsykologi ser vi nærmere på i neste kapittel.



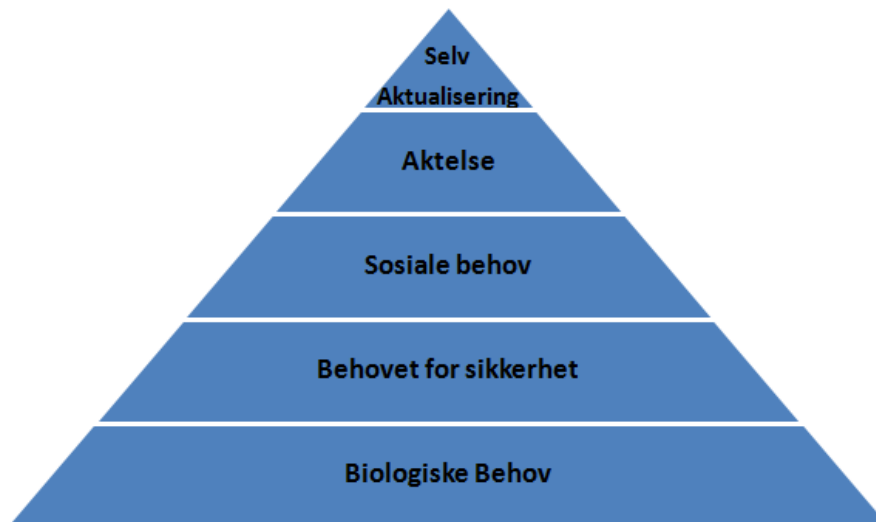
### 3.1.2 Motivasjons psykologi

Vi har i forrige kapittel tatt for oss hva følelsene er og hvorfor vi har dem, men fører følelsene til at vi motiveres til handling? Man kan spørre seg hva som ligger bak motivasjonen, og hva som setter oss i bevegelse slik at vi handler? Har følelser noe å si i den sammenheng? Motivasjonspsykologien kan gi oss en pekepinn på dette.

Larsen & Buss (2008) deler opp motivasjonspsykologien i to retninger, den akademisk- og den humanistisk-personlighetspsykologiske retningen. Begge tar utgangspunkt i menneskets behov, behovene påvirker vår atferd, våre tanker og følelser på en slik måte at vi handler. Selv om retningene har samme utgangspunkt, skiller de seg vesentlig fra hverandre.

Den akademiske fokuserer på at mennesket motiveres til handling for å realisere seg selv. Et populært utgangspunkt for denne retning er McClelland's behovsteori fra 1985 gjengitt i Ekeland mfl (2007) og (Larsen & Buss, 2008). Denne deler inn menneskets behov i tre hovedgrupper: 1) prestasjon, 2) makt og 3) intimitet (Larsen & Buss, 2008). Behovet for å prestere grunner i menneskets behov for å gjøre ting bedre, være fremgangsrik og kjenne seg kompetent. Behovet for makt, er behovet for å kunne påvirke og styre situasjoner eller andre individer. Behov for intimitet, er menneskets behov for nære og betydningsfulle relasjoner til andre mennesker. De ulike gruppene varierer i styrke fra menneske til menneske og er et resultat av så vel arv som miljø og kultur.

Den humanistiske fokuserer på underskudd i menneskets behov, som årsak til handling. Den tar utgangspunkt i Maslows behovspyramide figur 2:



**Figur 2 Maslows behovspyramide gjengitt fra Ekeland mfl. (2007)**

Tanken bak pyramiden er at menneskets behov går fra de mest grunnleggende og primære behovene i bunn til selvaktualisering, på toppen av pyramiden. Selvaktualisering er et faguttrykk, på godt norsk kan man snakke om selvrealisering. I følge denne teori er mennesket motivert til handling fordi et behov ikke er dekket. I følge Maslow kan en ikke tilfredsstille høyere behov i pyramiden, med mindre behovene under disse er tilfredsstilt. Er man for eksempel sulten motiveres man til å handle slik at dette behov tilfredsstilles ved å finne seg mat og spise. Når dette primærbehov er dekket kan mennesket så fokusere på mer høytliggende behov i pyramiden (Larsen & Buss, 2008).

Det er imidlertid viktig å presisere at behovene nede på skalaen bør være rimelig tilfredstilt før man kan gå løs på høyere behov (Ekeland mfl. 2007). Man kan for eksempel hevde at en toppidretts utøver trosser grunnleggende behov for sult, for å realisere seg selv, men han må trolig både i forkant og i etterkant av konkurransen ta til seg føde, for å klare av å prestere. Eksemplet i all sin enkelhet viser til at det grunnleggende behovet for sult kun i rimelig grad kan være tilfredstilt for at toppidrettsutøveren, skal kunne realisere seg selv.

Man kan således etter den humanistiske retningen ikke selvrealisere seg før de andre underliggende behovene er tilfredstilt, dette står i kontrast til den akademiske retningen som hevder at all handling hos mennesket grunner i selvrealisering. Behovspyramiden er likevel aktuell i det vi skal se hva som motiverer lederne i undersøkelsen til handling.

Begge retninger er relevante når vi skal forstå hva som motiverer mennesket til handling. Man inngår kanskje i ekteskap fordi man har et behov for intimitet i sin søken etter å realisere seg selv, men kanskje også fordi en dekker en mangel/ underskudd i sitt behov for samhørighet og kjærighet (jf. Maslows pyramide).

Forholdet mellom emosjoner og handling er i høyest grad relevant siden emosjoner (følelser) kanskje er det viktigste motivet for handling (Håkonsen 1994). Emosjonenes rolle er viktig når det kommer til behov, siden følelsene er med på å indikere om et behov er fylt eller ikke (Larsen & Buss 2008).

Hvordan kan disse behovsteoriene så linkes opp mot lederens følelses liv og hvorfor er dette av interesse? Relevansen krever et praktisk eksempel: La oss anta at en leder får forespørsel om ferie fra en ansatt. La oss så anta at denne lederen ikke har dekket sitt sosiale behov, eller sitt behov for intimitet. Hvis lederen innfrir ferie ønsket, vil dette kanskje føre til lederen blir godt likt av den ansatte, noe som fører til inkludering og kanskje vennskap mellom leder og ansatt. Hvis lederen derimot ikke innfrir forventningene kan det tenkes at den ansatte blir sint og støter lederen fra seg. Det kan da tenkes at lederen innfrir ferien med grunn i å dekke sitt sosiale behov i øyeblikket.

Følelser har således en stor betydning og sammenheng med motivasjonen. De fører til at mennesket handler, samt at de er med å indikere om handlingen førte til ønsket resultat. Dette er på mange måter innlysende, at ledere i egenskap av å være mennesker handler med følelser og behov som grunnlag, men er det riktig rent etisk at de gjør det? For å få svar på dette skal vi belyse følelsenes rolle i etikken, i neste kapittel.

## **3.2 Følelser og moral, et etisk perspektiv**

Er følelsene riktige som redskap i valg av handling? Etikken skal hjelpe oss i å se skille mellom det riktige og det gale valget. Jeg vil nedenfor belyse hva sentrale aktører og paradigmer innenfor etikk mener om følelsenes rolle ved viktige avgjørelser.

### **3.2.1 Platon og følelser.**

Platon Levde og virket i Hellas fra ca 427 til ca 347fk og er en av de sentrale dygdsetikerne fra den tid som brukes i etisk litteratur i dag. Platon advarer i Staten mot nære familieband. I staten (bok 5, 457, d,e) hevder Platon følgende: at menn, kvinner og barn i det ideelle samfunn ikke lever i nære relasjoner, alle tilhører fellesskapet og ingen er i relasjon med bare ett menneske. Når det kommer til mor og barn relasjonen antyder Platon til at barna skal tas vare på av myndigheter som har med barneoppdragelse å gjøre, mødrene blir ført til disse stedene for å amme så lenge de har melk, men man skal da etterstrebe at mor ikke gjenkjenner sitt eget barn (Platon. Staten.460 b,c,d).

Vetlesen & Nortvedt (1996) poengterer også dette når det nevner Platons forhold til følelser, likevel er de lite nyansert i tolkningen av Platon og en kan få inntrykket av at Platon ikke mente følelsene hadde en plass i det dygdige menneskets liv. Platon var muligens en motstander av nære relasjoner og der tilknyttede følelser, men likevel gir han følelsene en plass hos mennesket, han hevdet bare at følelsene skulle deles kollektivt i samfunnet, i Staten skriver han følgende:

... når altså en enkelt av borgerne har en gledelig eller en sørgelig opplevelse, så vil en slik stat i høyeste grad betrakte dette som noe som angår den, og hele staten vil ta del i hans glede eller sorg. ( 462, e)

Et annet sted antyder han også at følelsene bør styre mennesket i dens handling, når det kommer til hvordan en soldat bør handle i krig. Platon mente at soldaten skulle hedres for tapperhet med og innvilges goder samt å få sine lyster behaget. Dette mente Platon var for å premiere soldaten slik at dette motiverte han og andre soldater til å yte sitt beste i krig (Staten. 468 b,c). Hva kan en så tolke ut fra dette? En viktig forskjell på soldatens følelser, behov og følelsene i en nær relasjon, er at soldatens følelser ikke er av nærhetens natur, de handler om tilfredsstillelse, selvhevdelse og selvrealisering. Det kan virke som lystfølelsen hos denne

soldat er berettiget samt at den også kan brukes som motivasjon til handling, så lenge som den tjener fellesskapet.

I oppgavens kapittel 1.1 blir Julius Caesar sitert, det han sier i senatet er i tråd med platonsk tankegang, de følelser han nevner er knyttet opp mot nære relasjoner, som Platon hevder ikke skal finnes i det ideelle samfunn. Dette er ikke overraskende, siden man i romerriket på den tiden blant annet studerte gresk filosofi som en del av utdannelsen i finere familier, Caesars lærer var også gresk (Goldsworthy 2006).

Elementer av det Caesar sier kan også gjenfinnes i Platons verk Statsmannen, hvor han hevder følgende:

Den fremmede: ... Dens egen fortjeneste består i beste fall å forsøke å bli avledet hverken av gaver eller skremsler, medlidenhet eller hat og vennskap, men følge lovgivers anvisninger og dermed klare av å dømme upartisk i alle slags tvister?  
Den unge Sokrates: Nei, deres makt går ikke stort lenger en det du sier. (305c)

Forskjellen på de to herrenes utsagn er at Caesar henviser til at sinnet frigjort fra følelser vil gjøre riktige valg, mens Platon tillegger at lovene skal vise retting.

### **3.2.2 Aristoteles syn på følelser**

Aristoteles var en av Platons elever, hans tanker står noen ganger i kontrast til Platon, særlig når det gjelder følelser i nære relasjoner.

Aristoteles dygdsetikk tar utgangspunkt i personen eller det moralske individet som handler. Mennesket hevder han blir dygdig av moralsk dannelse og erfaringer i livet, disse tingene bruker han således til å handle dygdig. Han sier at det dygdige mennesket handler i midt i mellom ytterpunkter, han omtaler dette som den gyllende middelvei.

I sitt verk Den Nikomakiske etikk (navngitt etter hans far Nicomachus) hevder Aristoteles at det handlende mennesket gjør gode handlinger ut ifra handlinger som gir denne lykke. Han hevder også at mennesket handler ut fra de ferdigheter denne har innfor situasjonen.

Aristoteles oppsummerer lykken med at den er det beste og edleste samt det som gir mest nytelse. Selv om lykke bygger på følelser som gjenspeiler denne, eksempelvis: tilfredsstillhet,

glede og harmoni, mener ikke Aristoteles at disse følelsene peker på at mennesket i øyeblikket har handlet riktig. Lykken er noe mer og overordnet i menneskets liv. Han hevder at når mennesket lever dygdig, er dette dermed lykkelig og at det lykkelige mennesket lever det gode liv – et dygdig liv.

Når Aristoteles skal definere dyder omtaler han disse som et produkt av følelser, evner og holdninger(NE,1105b20,25). Dyden oppsummerer han med at dette er en holding som gjør oss i stand til å velge middelveien.

Følelsene er således viktige i Aristoteles' tenking, han sier selv følgende ” Hvis det er noen som ikke finner glede i noe, og ikke bryr seg med om det ene skjer fremfor det andre så er vedkommende langt fra og være menneske”(NE,1119a10). Han antyder således at et vesen uten følelser ikke er et menneske i det hele tatt. Han legger også stor vekt på følelseslivet og nærheten mennesket opplever med vennskap og nære familiebånd, særlig forholdet mellom mor og barn (Vetlesen & Nortvedt 1996). Aristoteles antyder at disse nære og varme relasjonene som erverves i tidlig barndom er med å skape grunnlag for det dygdige individet og dermed er med på og gjøre dette skikken til å leve dygdig.

Aristoteles omtaler også 3 former for vennskap, disse er 1) Vennskap basert på nytte, 2) Vennskap mellom unge og 3) Vennskap mellom mennesker som er gode og like i dyd. ”I hvert tilfelle foreligger det en gjensidig åpne velvilje, og de som er venner, ønsker hverandre godt med hensyn til det som motiverer deres kjærlighet”(NE1156a10). Den første er vennskap, slik den kan oppstå mellom kolleger, hvor man arbeider sammen og har nytte av hverandre. Den andre vennskap mellom unge, er et lekent vennskap basert på nytelse og lyster. Den tredje er en mer dybde gående vennskap der man er venn, ikke fordi det er tilfeldig, men fordi begge parter ønsker dette og begge vil den andres beste.

Det er nettopp på det med nære relasjoner man kan se et markant skille mellom de to dygdsetikerne Aristoteles og Platon, i hvordan de omhandler følelser. Platon mener man ikke skal agere på følelser som kan knyttes opp mot nære relasjoner, mens Aristoteles mener det dygdige mennesket ikke kan være foruten.

### 3.2.3 Kant og moralfølelsen

Fornuften og ikke følelser er det viktigste i Kants tankegang. ”Fornuftens sanne oppgave er å frembringe, ikke en vilje som er god som et middel til et eller annet formål, men en vilje som er god i seg selv”(Kant 1785/1987:12). Man skal således i utgangspunktet ikke spontant handle ut ifra hva som føles godt, men fra hva fornuften sier, og først da vil handlingen bli god. Kant mener den moralske handling er tuftet på etisk universelle normer og regler. Slike levereregler er for eksempel å behandle sin neste slik en ønsker å bli behandlet selv (Vaags 2004). Kant så det som en plikt å gjøre godt mot andre, og at først når en utfører gode handlinger utelukkende av plikt vil handlingen ha en moralsk verdi. Man skal til tross for sine følelser i saken handle etter hva som anses, og universelt menes, som moralsk riktig.

Kants tanker tar avstand fra følelseslivet gjennom at den har fokus på universelle samfunnsregler som vanskelig lar seg kombinere med følelser som er individuelle. Det er lett å tolke at følelser ikke får råde i valget av handling, når en leser Kant, men nok en gang som med Platon handler det også her om nyanser. Kant sier at en skal handle i tråd med moralloven og en skal føle akt ovenfor denne (Kant 1781/2007. 101). Denne følelse av aktelse, er også med på å understreke lovens nødvendighet, og på en slik måte beseirer loven over selvgodheten i følge Kant. Han omtaler faktisk denne følelse som *moralfølelsen* (Kant 1781/2007). Således har følelsene også sin leverett hos Kant, men disse skal ikke gi retting til handlingen, det er moralloven og følelsen av akt for denne som gjør.

### 3.2.4 Konsekvens- etikk og følelser

Konsekvens -etikken er et samlebegrep for etiske perspektiver med samme overordnede mål; den riktige handlingen skal føre til mest mulig nytte for flest mulig (Aadland.1998). En vil kalkulere seg frem til hvilken handling som fører mest godt med seg, for å så velge denne (Aadland 1998). Siden en bør kalkulere seg frem til hva slags handling som gir best mål oppnåelse, sier det seg selv at følelsene alene ikke kan være grunnlag nok i dette regnestykket. De kan dog være med som en del av prosessen. Konsekvensetikken er fremtidsrettet i det den krever et skjønn om hva som bringer oss til det riktige målet. Skjønn bygger på omdømme og vurdering. Selv om man kan hevde at omdømme og vurdering er tuftet på rasjonell tenking, vil også individets følelser være påvirkende i denne prosess (Cristoffersen 1994).

### **3.3 Følelsenes plass i teori om ledelse**

Ledelse anses som et selvstendig fag. Når lederen utøver sitt arbeid, vil man kunne trekke paralleller til relevant vitenskap og teori innenfor ledelse. Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg sett etter hva som står skrevet om lederens følelser og hva for rolle disse har i avgjørelsene denne tar.

#### **3.3.1 Hva sier relevant ledelses litteratur om følelser hos lederen?**

Jeg tok for meg tre sentrale verk for å se om de omtalte følelser hos ledere og hva disse verkene mener om dette fenomen. Som søkeord brukte jeg emosjoner, følelser, mavefølelse og intuisjon. Det eneste ordet som gav treff var emosjoner, mens følelser, intuisjon og mavefølelse ikke fantes som stikkord.

Strand (2001:139) omtaler ”emosjonelt arbeid” og følelser som et verktøy som kan brukes til de arbeidsoppgaver personer utfører. Følelsene blir beskrevet som et instrumentelt redskap som er mer fremtredende i visse grupper herunder eksempelvis service yrker som flyvertinner og selgere. Han omtaler også i den forbindelse at lederen i høy grad kan spille på følelser i sitt arbeid.

Bolman & Deal (2003:194) drøfter emosjonell intelligens og henviser til at ledere som scorer høyt i emosjonell intelligens, som regel kan tilpasse seg endringer i det sosiale miljø. Dette beskrives som mellommenneskelige ferdigheter eller som relasjonsforståelse. Emosjonell intelligens kan beskrives som evne til relasjonsforståelse, men ifølge Larsen & Buss (2008), kan begrepet fordypes på følgende måte:

Emotional intelligence is a relatively new construct that has five components: The ability to know one's own emotions, the ability to regulate those emotions, the ability to motivate oneself, the ability to know how others are feeling and the ability to influence others are feeling (381).

Emosjonell intelligens handler først og fremst om innsikt og evne til regulering av egne følelser. Bolman & Deal nevner dette i en setting ved at de hevder at emosjonell intelligens



krever selvinnsikt. De skraper bare så vidt i overflaten i å få lederen til å reflektere over sine indre mekanismer, men de fordypes seg ikke ytterligere i temaet.

Under kapitlet – Lederstiler (196) I samme verk, beskriver de Mayers- Briggs' typologi fra 1980, hvor ledere har ulike ferdigheter ut ifra personlighet og evner herunder finner man eksempel på at ledere også kan lede intuitivt og følelsesmessig. I samme kapittel henviser de også til andre lignende modeller. Dette er kun henvisninger til ulike modeller som kan være nyttige redskap til å finne ut hvordan ulike ledere utøver ledelse, men de sier lite om fordeler og ulemper med å for eksempel å være en intuitiv leder. Et viktig poeng de likevel berører, er at modellene hjelper lederen til å reflektere over det de beskriver som uoversiktlig ved ens lederstil. Likevel hevder de at ulike egenskaper som for eksempel neurotisk, er begreper som gir mer mening for psykologer enn for menigmann (Bolman & Deal 200: 198), og avslutter kapitlet noe flåsete med å hevde at modellene er gode verktøy til tross for faren at ledere blir til amatørpsykologer. Dette kan nok en gang tolkes som at de berører det følelsesmessige, dilemmaer hos lederen, samtidig som de ikke følger dette opp videre.

Martinsen (2004) nevner også lederstiler som ulike definisjons grupperinger hos ledere (66). I dette kapittel hevder han at det finnes lederstiler som for det første spiller mer på intuisjon slik også Bolman & Deal ovenfor beskriver, og for det andre finnes leder stiler som i tråd med Strand benytter seg av følelsene som redskap. Kapitlet fordypes seg ikke i temaet knyttet til oppgavens problemstilling.

Senere omtaler Martinsen (2004:304) kognitive strategier, som han beskriver som en modell for å jobbe med de holdninger og tanker man har som leder. Han fokuserer særlig på det han kaller som mental motstand. Han påstår at mental motstand motvirker måloppnåelse, han refererer til at faglitteraturen kaller denne mentale motstand som dysfunksjonelle tanker. Men han nevner derimot ikke med et ord om dette kan knyttes opp mot følelser eller emosjoner, selv om dette ligger latent.

Felles trekk ved de tre verkene er at ingen av dem i særlig grad har en direkte omtale om følelser, intuisjon eller mavefølelse hos lederen selv om man ”på en måte” kan lese det i mellom linjene. Derimot omtales følelser hos de ansatte og at lederen i høy grad kan nyttegjøre seg av disse så sant denne evner til å forstå kompleksiteten i det sosiale bildet. Det kan virke som om følelser, emosjoner og intuisjoner hos lederen egentlig ikke skal skape

utfordringer for lederen, og dersom de gjør dette, blir det nesten patologisk eller materiale for psykologer slik Bolman & Deal (2003) omtaler det.

### 3.3.2 Aktuell forskning og litteratur på ledere og følelser

Det finnes en del forskning og litteratur på emosjonell intelligens og følelsene som oppstår i relasjonen mellom ledere og deres ansatte, jeg skal i dette kapittel nevne de jeg syntes var mest relevante i forhold til denne oppgave. Det skal nevnes at det ikke er mye å finne av hverken forskning eller litteratur på området. Jeg brukte meg av søkeordene nevnt oven samt de engelske motsvarighetene i kombinasjoner så som emotions - leadership, feelings - leadership.

Den første jeg fant var en masteroppgave av Barman og Ekerholt (2004) som hadde tatt utgangspunkt i emosjonelt arbeid. Isteden for å fokusere på emosjonsspillet mellom ansatt og kunde, var studiens hensikt å belyse emosjoner og emosjons regulering, i relasjonen mellom leder og ansatt. De benyttet seg av semistrukturerte intervju av seks ledere og seks underordnede. Forskningens funn var at alle respondentene undertrykte negative emosjoner, og at de overdriver/ simulerer positive emosjoner. Lederne i undersøkelsen gav fire grunner til at de regulerte sine følelser, disse var som følger: 1) De følger emosjonelle fremvisnings regler 2) Det er en strategi for å oppnå noe hos den ansatte, 3) De ønsker å ta hensyn til arbeidsmiljøet, samt at de 4) Frykter for ubehag forbundet med å uttrykke emosjoner. Avslutningsvis konkluderer de med at emosjoner i forholdet mellom ledere og underordnet er viktig å ha videre forskningsfokus på.

En annen relevant undersøkelse ble omtalt i en Australsk artikkel med tittelen: You never show you can't cope: Women in school leadership roles managing their emotions (Sachs & Blackmore 1998). Artikkelen argumenterer for at mennesker som jobber i leder posisjoner reguleres av emosjonelle regler som kjennetegnes av den organisasjon de arbeider ved. Med andre ord følelsene de opplevde stod i samsvar med det som var karakteristisk for arbeidsplassen generelt.

Det finnes noen bøker som omtaler temaet ledere og deres følelser. Falkenström mfl (2010) debatterer lederens følelses liv og følelser knyttet til de ansatte. Boken ser på mekanismer i lederens hverdag som påvirker denne til handling. Den konkluderer med at ledere påvirkes av

sine følelser og at ledere i stor grad bør utvikle sin sans for refleksjon over seg selv og over organisasjonen og dens aktører.

For å ytterligere finne litteratur om temaet gjorde jeg et søk i Encyclopedia of leadership (Goethals mfl. 2004), men jeg fant ikke noe relevant i forhold til temaet beskrevet der.

## 4.0 Analyse

I dette kapittel vil jeg gjøre rede for de funn jeg gjorde i undersøkelsen og vinkle disse opp mot min problemstilling; hvilken rolle spiller følelser hos lederen i viktige avgjørelser?

Intervjuguiden står grovt sett for opplegget i dette kapittel, men jeg gjengir ikke spørsmålene i sin helhet i overskriftene, disse er omformulert slik at de passer bedre inn i teksten samt kapitlets sammenheng.

### 4.1 Vanskelig situasjon

På det innledende spørsmålet måtte de fleste tenke seg om noen sekunder før de begynte. Alle valgte å beskrive hendelser som omhandlet relasjoner med eller hos personalet. Ingen snakket om problemer knyttet opp mot pasienter eller brukere. Fortellingene delte seg i to forskjellige kategorier: 1) Vansker med å imøtekomme den ansattes behov og 2) Uenigheter i personalgruppen, den første handlet om relasjonen mellom lederen og en ansatt, den andre om relasjoner personalet seg imellom.

Når det kommer til den første kategorien handlet fortellingene om episoder der den ansatte av en eller annen grunn hadde vansker med å innfri de krav som stiltes i arbeidet. Lederne opplevde det vanskelig å tilrettelegge for behov hos arbeidstakeren. Her var det mange ting å ta hensyn til og lederne gav ofte uttrykk for at tilrettelegging og muligheten for dette ofte var begrenset. Dilemmaet lederne i den forbindelse sto ovenfor var på den ene siden å ivareta den enkelte, og på den annen side å ivareta helheten, driften og krav.

Den andre kategorien omhandlet konflikter i personalgruppen. En eller flere hadde problemer med å kommunisere med andre kollegaer. Man gav også i disse fortellingene uttrykk for at det var mange hensyn å ta. Man hadde for det første, enkelt personen i konflikten å ta hensyn til og for det andre, de øvrige ansatte og for det tredje, ivaretagelse av helhet, drift og krav.

Jeg har valgt å legge opp disse to kategoriene som underkapittel for å gi et dypere innblikk i hva som opplevdes som vanskelig i de ulike situasjonene. Dette fordi man i den ene kategoriene retter krav direkte mot lederen, men utgangspunktet i den andre er krav om endringer fra et eller flere personale til andre i personalgruppen.

#### **4.1.1 Hva oppleves som vanskelig når du skal ivareta den ansattes behov?**

Det var 5 ulike kategorier som gjorde seg gjeldende i dette kapittel, disse er som følger: 1) Når helsen til den ansatte svikter, 2) Når den ansatte ikke klarer jobben, 3) Når den ansatte ønsker ekstraordinær behandling, 4) Når økonomien ikke strekker til, og 5) Krav fra lovverk og avtaleverk som føles urimelig.

##### **Når helsen til den ansatte svikter**

Det var 2 respondenter som fortalte om vankelige situasjoner som omhandlet situasjoner ansatte ikke følte den hadde helse til å jobbe ved sykehjemsavdelingen. Dette kunne gi seg i uttrykk gjennom at den ansatte av helsemessige årsaker ikke kunne arbeide med kjerneoppgaver som stell pasienter, eller at de følte turnus arbeid som for belastende. Den ansatte søkte så om tilretteleggelse av arbeid fra arbeidsgiver.

Dilemmaet de beskrev under denne kategorien var å på den ene siden ta vare på den ansatte det gjaldt og andre siden ta vare på driften for øvrig drift. Lederne følte ofte at behovet hos den ansatte saken gjaldt ofte gikk utover behovene driften for øvrig stilte krav til. En av lederne beskrev dette på denne måten: ”... nede på min avdeling så har vi en del personale som kommer med lege erklæringer, om at de må ha en tilrettelagt turnus på grunn av sykdom eller kroniske lidelser”

Lederen opplevde at denne fikk et dilemma i forhold til å velge mellom å tilse den ansattes behov og ivaretagelse av arbeidslaget og driften som helhet. På denne måte beskrev den samme respondente dette:

Men likevel så går det utover andre ansatte, hvis de for eksempel bare skal jobbe på dag, så må andre jobbe på kveld og det er ikke sikkert at de.. Ja men det er jo da jeg sitter med det ansvaret å ha turnus å ha faglig forsvarlighet til alle døgnets tider.

Dette sa en annen om en lignende problemstilling:

Vi har spesielt et par situasjoner som jeg har vært vanskelig i form av å ivareta personen som arbeidstaker, samtidig som man skal ivareta det profesjonelle ikke sant?

Uttalelsene viser til en kompleksitet og det er ofte flere en to vektskåler lederen må forholde seg til.

### **Når den ansatte ikke klarer jobben**

To respondenter fortalte at de observerte at en av arbeidstakerne ikke klarte av arbeidet, selv om denne selv ikke rettet krav til tilretteleggelse, men at lederen så at det var et behov for det. Man hadde samme vansker i disse situasjonene, å ene siden den ivaretagelse av den enkelt ansatte, å andre siden ivaretagelse av øvrig drift. Slik beskrev en av respondentene dette:

... så ser man ikke det så godt selv, sånn at det er jeg som utenforstående som må gå inn å si det at sånn og sånn er det, altså du, du gjør ikke det du skal i jobben din for det at du har for mye å tenke på, så du er ukonsentrert.

Det kunne handle om personale som egentlig var ressurssterke, men som av en eller annen grunn ikke klarte av arbeidet for øyeblikket. Slik sa en annen: ”Jeg har jo et konkret eksempel, en pleier som har et veldig stort fravær, men som er veldig flink når vedkommende er på jobb”. Lederne i begge utsagnene så at personene det gjaldt hadde behov for tilretteleggelse, men at man ved å gi tilslag på disse ville få problemer med forsvarlig drift, samt at belastningen på kolleger og faglige krav blev for store eller urettferdige.

### **Når den ansatte ønsker ekstraordinær behandling**

En fortelling omhandlet ønsker eller krav om fri fra den ansatte, der leder av hensyn til drift, ikke kunne innfri disse ønskene. Slik beskrev denne lederen det.

Nei, det var for litt siden hvor det var mange som skulle ha ferie i uke 40 som da er høstferieuke. Og det kommer noen og ber om denne ferien rett før ferien skal avvikles, og synes det er urettferdig at jeg må si nei til tross for at de har barn for eksempel.

Dilemmaet som oppstod slik respondenten beskrev det var at man ønsket å være rettferdig ovenfor personalet, i det at helhet og faglig forsvarlighet blev ivaretatt, samtidig som man ønsket å vise empati og forståelse ovenfor den samme.

### **Når økonomien ikke strekker til**

Årsak til at dette ble vanskelig var spennet mellom økonomi og muligheter for tilretteleggelse for den ansatte. Slik beskrev en av respondentene dette faktum:

...og da blir det vanskelig og problematisk på den ene siden for meg som leder å skulle ha avdelingens arbeid til å gå opp. Og så må jeg tilrettelegge for en fagarbeider som ikke kan fungere som fagarbeider som vi allikevel må lønne... og må ta hensyn til

hennes helse og hennes kontakt med arbeidsstedet, samtidig som du da får økonomipresset fra kommunen igjen, som sier at jeg ikke kan leie inn utover grunnbemanning.

En annen følte det vanskelig å gi avslag på ferieforespørsler som et tiltak mot å ikke overskride sine økonomiske rammer, slik beskrev denne respondenten dette faktum:

i tillegg så er det økonomiske perspektivet, hvis man gir mange fri og det blir sykdom for eksempel, så må man kanskje bruke overtid som man kanskje ikke hadde måttet bruke, hvis man valgte å si nei...

### **Krav fra lovverk og avtaleverk som føles urimelig.**

I siste instans var årsaken til at dette opplevdes som vanskelig var knyttet opp mot lover og regler. Slik uttrykte en av respondentene seg: ” Altså.. du har fagforbund og du har HMS og du skal... det er en IA bedrift, du skal legge til rette..” Her følte de som nevnte denne årsak, ikke at selve tilretteleggelsen ville føre til lovbrudd. Det vanskelige slik de opplevde det lå i at lovene og avtaleverkene krevde en tilretteleggelse som de ikke anså som forsvarlig sett mot øvrig drift.

Felles trekk for fortellingene om vanskelige situasjoner i dette kapittelet, var at lederne opplevde et dilemma ved at tilretteleggelse for enkelt ansatte ikke lot seg gjennomføres uten at dette hadde negative konsekvenser for enten øvrig drift eller økonomi. Samtidig følte noen seg presset til å tilrettelegge grunnet avtaleverk og lover, selv om dette gikk på bekostning av andre ting.

### **4.1.2 Uenigheter i personalgruppen**

Historiene som omhandlet denne kategori var i mindre tall, likevel skiller de seg ut slik at de må ses i lyset av å omhandle en egen kategori i presentasjon av resultat.

I motsetting til forrige kapittel var ikke de ansattes behov for endring rettet mot ledelse og arbeidsgiverapparat, men mot andre kollegaer. Lederne i disse fortellingene følte det vanskelig å tilrettelegge for en dialog mellom partene, slik at alle følte seg ivaretatt. Det var 2 historier i denne kategori, som begge omhandlet episoder som bygde på at noen av de ansatte hevdet at en kollega ikke utførte sin jobb forsvarlig. Også her var det ulike ting som

opplevdes som vanskelig, disse var som følger: 1) Å ta dette opp med den det gjaldt, og 2) Å løse opp i en konflikt

### **Å ta dette opp med den det gjaldt**

Den første lederen beskrev det vanskelige på følgende måte:

... også, så har jeg fått tilbakemeldinger på at et personale som har jobbet her siden denne var vernepleierstudent i praksis har blitt litt sånn... lat... ikke sant, og så kommer de til meg, ja men så spør jeg, så spurte jeg, har dere tatt det med vedkommende? - Nei vi tror ikke at det er riktig, vi vil gjerne at du snakker med henne, og så prøvde og så tenkte jeg hva gjør jeg nå, hva blir riktig? Hvordan vil den personen... hvis jeg snakker med henne... hvordan vil hun oppleve det?

Vi ser at det vanskelige stod i valg av handling hos lederen. Man hadde ikke noen enkel eller overordnet oppskrift for hvordan man skulle gripe fatt problemet.

Også i denne kategori opplevde lederne at de hadde mange hensyn å ta og at episodene var komplekse. Det ble i den forbindelse nevnt så vel forsvarlig drift, tillitsvalgt apparatet, organisasjons kultur, flerkulturellhet, og ivaretagelse av enkelt personers behov. Slik beskrev den samme dette faktum:

... jeg ønsker ikke å såre noen, og jeg må ta, jeg må tenke på mange hensyn samtidig, det handler om arbeidsmiljø, den det gjelder, faglig forsvarlighet, stillings instruks, det er mange ting...

### **Å løse opp i en konflikt**

Det er flere årsaker til at dette blev opplevd som vanskelig, man var redd for å trå feil og gjøre ting som gjorde saken verre. Slik beskrev denne lederen sin fortvilelse:

Da blev jeg litt redd... ikke sant? Fordi at kan jeg håndtere dette her? Hvordan skal jeg håndtere det? Jeg var usikker, hvordan skal jeg håndtere dette her nå, når all denne konflikten kommer frem og det er enda ingen løsning...

Det blev også i denne fortelling nevnt at regler og lovverk stilte krav til hvordan saken skulle behandles: "... og for at jeg skal holde meg innenfor rammene på en måte eller for skal jeg si... regelverket da, i forhold til hvordan arbeidslivet er regulert"

Selv om uenigheter i personalet skiller seg fra den enkelte ansattes behov for tilretteleggelse beskrevet i kapittel 4.1.1., opplever lederne noe av de samme faktorene som vanskelige.



Felles trekk for begge er at situasjonene / episodene bærer preg av å være flerfasettete og komplekse. Vi skal nå i neste kapittel se nærmere på hva disse lederne følte i situasjonene.

## **4.2 Lederens følelser**

Mange av lederne satte spontant ord på følelser som: stress, fysisk ubehag (i form av kvalme, hjertebank), frykt (i form av å være redd og grue seg), frustrasjon, oppgitthet, som kan relateres til grunnfølelser. De nevnte i tillegg: omsorgsfølelse, medfølelse, empatifølelse sympati følelse, ansvarsfølelse samt følelse av rettferdighet.

Når det kommer til de sistnevnte, kan ikke disse sidestilles som grunnfølelser. De er mye mer dynamiske og kan kategoriseres som behagelige eller ubehagelige, alt etter hvordan lederen føler disse områdene er ivaretatt. Siden disse følelsene handler om å ivareta så vel ansatte som organisasjon med å vise omsorg, omhu og respekt, er de følelser som bedre passer inn under det moralske domene. Disse kan således med fordel kalles moralfølelser. Dette var funn jeg ikke hadde sett før meg på forhånd, men jeg vil fremover kalle disse følelsene moralfølelser i denne oppgave.

Lederne følte ulike ting i forhold til de ulike aspektene ved saken, de følte ting for den ansatte det gjaldt, en annen ting for driften og kanskje en tredje ting for rammeverket rundt driften. Ofte ønsket lederne å ivareta alle interesser ved sakene. Slik beskrev en av respondentene dette:

Jeg har ofte følelsene av at jeg... står i mellom det at jeg ønsker... å bidra til at folk også skal ha det bra også hjemme... at personalpolitikk er ikke bare jobb men også hva man, hva de gjør i forhold til personene det gjelder.

En annen måte å beskrive dilemmaet på er å stå mellom barken og veden, som igjen sier noe om mellomlederens posisjon og utfordringer. Man kan dele inn følelsene i følgende tre grupper; 1) Følelser i relasjon til de /den ansatte, 2) Følelser ovenfor faglighet og drift samt, 3) Følelser i henhold til krav fra lovverk og regler. Også her blir funnene såpass mange at jeg har sett meg nødt til å dele disse opp i underkapittel, i henhold til denne gruppering, en annen årsak til dette er at det da er lettere å se nyanser av følelser for de 3 adskilte temaene.

## 4.2.1 Følelser i relasjon til den ansatte

Når det kommer til følelser til de ansatte fant jeg at de ubehagelige og såkalt vanskelige følelsene dominerte i denne kategori. Lederne følte imidlertid også at moralske følelser kom den ansatte til gode, jeg har derfor valgt å dele inn dette kapittel i to under kapittel.

### 4.2.1.1 Grunnfølelser i forhold til den ansatte

Grunnfølelsene omhandlet 1) at man følte **Redsel og engstelse** nyansert av fysisk ubehag, stress, usikkerhet, nervøsitet. 2) **Sinne** og nyanser av dette så som frustrasjon, irritasjon, samt til slutt 3) en **Tristhetsfølelse** nyansert som maktesløshet og oppgitthet.

#### Redsel og Engstelse

Første kategori var som nevnt at lederne følte engstelse gjennom at de blev fysisk uvel eller at de blev redde. Noen følte ubehag ved at de grudde seg innfor samtale med den ansatte slik fortalte en av respondentene om dette:

... du gruer deg til å ta det opp og snakke om det fordi du vet du må gjøre det, og så... jeg rådfører meg jo, ofte med tjenesteleder om hvordan jeg skal eventuelt legge det frem, og så sier du det... jeg merker jo at jeg får litt hjertebank av det.

En annen beskrev ubehag i form av stress og nervøsitet, som noen av de følelser hun følte umiddelbart i situasjonen: ”Jeg blir veldig usikker, jeg føler meg veldig nervøs”

Usikkerhet og nervøsitet var også en gjenganger hos andre respondenter, og en annen sa: ”Jeg kjente at jeg blev usikker, og at jeg ikke klarte å fremstå, og jeg ikke klarte å stå så tydelig som jeg ønsket fordi at jeg blev nervøs.

Noen nevnte også at det å grue seg, var noe som de tok med seg hjem og at det kunne gå utover nattesøvn. En av disse tok tak i sakene med en gang for å unngå dette:

... føler at nå tok jeg det bare rett på sparket, fordi da slipper jeg å ligge våken. He, he... våken natten å tenke på at i morgen vet jeg at jeg skal si noe, så det er bedre å ta det der og da...

Tre av respondentene følte frykt i situasjonen, slik fortalte en av respondentene dette: ”Ja altså mine følelser var at jeg rett og slett var litt redd, for å ta bort i det, det må jeg si...” Man var redd for hvordan saken ville utvikle seg og redd for hva ens handlinger kunne føre til, slik

sa en annen: ” for det at jeg blir litt redd i situasjonen... litt redd for å såre den andre” En tredje nevnte at dette fenomen også førte til at hun håpet på at det skulle løse seg av seg selv: ” eh hh i begynnelsen når de andre tok det opp at det var vanskelig da så, altså du har litt lyst å trekke deg unna og se om det går bedre etter hvert... men det kunne jeg ikke”.

## **Sinne**

I andre kategori som omhandlet sinne og frustrasjon, beskrev en av lederne sine følelser slik: ”... nei, jeg blir vel heller litt irritert, tror jeg når det går på akkurat det der, der, at det er et stort fravær og kanskje ofte i helgene. En annen beskrev også at hun kunne føle at hun blev irritert og at dette gav seg i uttrykk på følgende måte:

Altså jeg kan innrømme for meg selv noen ganger at akkurat at jeg ikke er så veldig begeistret for en person, det kan jeg kanskje innrømme for meg selv...”, men jeg kan ikke la det styre min måte å være på ovenfor personalet

En annen nyanserte det samme slik: ” nei det er klart at det er jo noen mennesker man ikke umiddelbare god følelsen for, som andre” Man innrømte at man var irritert på vedkommende og at dette gav seg i uttrykk gjennom at man ikke likte vedkommende, eller hadde sansen for denne.

## **Tristhet**

I tredje kategori følte en leder avmakt eller oppgitthet. Slik ordla denne seg da hun følte kravene den ansatte rettet var urimelige:

... det er flere følelser.. hvor jeg føler vel litt oppgitthet... både for denne arbeidstakeren som jeg kanskje synes strekker strikken litt langt innimellom og som sier at - Men dere har sagt.., som hun sa nå sist - At dere som arbeidsgivere har plikt til å tilrettelegge for meg...

Denne følelse av tristhet kom av at hun ikke så noen løsning på problemet.

Grunnfølelsene som lederne satte ord på i vanskelige situasjoner er faktisk nesten utelukkende samlet under ubehagelige og anspente følelser. Vi skal nå i neste kapittel ta for oss de moralske følelsene lederne følte ovenfor de ansatte.

#### **4.1.1.2 Moralsk rettfærdighetsfølelse for den ansatte**

Rettferdighets følelsen var den følelse som blev nevnt som en av de følelser lederen følte i vanskelige situasjoner. Denne rettferdighets følelse var rettet mot to forskjellige kategorier disse var 1) **Rettferdighet mot den enkelt ansatte**, og 2) **Rettferdighet overfor øvrige ansatte**.

##### **Rettferdighet mot den enkelt ansatte**

Denne form for rettferdighet er en form for omsorg for enkelt mennesket. Slik uttrykte en av respondentene det, da hun skulle beskrive hva hun følte ovenfor den ansatte i saken: ” En annen følelse er, alle på en måte skal ha like rettigheter, altså om du kommer ut med stygge ting, så er du også en arbeidstaker her som, som har like rettigheter som de andre. Slik sa en annen det: ”... så er hun også en arbeidstaker her som, som har like rettigheter som de andre”. De ansatte eller involverte i saken skulle ha en rettferdig behandling i forhold til hvordan tidligere episoder hadde blitt behandlet og i forhold til hvordan andre kunne forvente seg behandlet.

En av respondentene ga også uttrykk for rettferdighet og følelser knyttet til dette var avhengig av hvordan den ansatte ble oppfattet av lederen generelt.

Nei jeg kan være ærlig da, og si det at det er det at det ikke alltid at man føler det samme for alle personer. Det er... det kommer mere an på hva ansatte bidrar med, og hvor fleksible de mer, det er å gi og ta... at det avgjør mye hva jeg føler og hvor villig jeg er til å strekke meg da.

##### **Rettferdighet overfor øvrige ansatte**

Uavhengig av hvordan den enkeltansatte blev behandlet, så følte lederne at dette ikke skulle gå utover de andre ansatte, i form av mer arbeid. En annen nyanse av disse følelsene var at de øvrige ansatte også kunne forvente seg samme behandling, dersom de kom opp i en lignende situasjon:

... så opplever jeg en ny situasjon, hvor det samme skjer med en annen, så vet jeg, det er ikke alltid at jeg husker hva jeg da gjorde i den foregående situasjonen... og så ja, sånn gjør vi det nå for å løse det, for da må jeg gjøre det samme ovenfor neste, det skal være likt.

Vi ser at respondentene i undersøkelsen følte dette moralske ansvar som en viktig del av sitt arbeid. En av respondentene ordla dette slik: ”men alt skal være objektivt i forhold til rettferdighet som er et veldig viktig aspekt i forhold til lederrollen”.

#### 4.2.2 Følelser overfor faglighet og drift

Følelser knyttet opp mot faglig forsvarlighet var nesten et tema uansett fortelling. Faglig forsvarlighet omhandler i denne sammenheng at pasientene får de tjenestene de hadde krav på og at tjenestene står i forhold til faglige krav. Faglig forsvarlighet fremstod som veldig viktig blant respondentene. Disse følelsene var nesten utelukkende **moralske følelser**, mens en av respondentene også opplevde en **tristhets følelse** med hensyn til øvrig drift.

##### Moralske følelser

Følelsene som ble nevnt i denne kategori gikk på ansvarsfølelse ovenfor at man skulle levere forsvarlig pleie og omsorg til pasientene. Slik gav en av respondentene uttrykk for dette:

... for jeg har ansvarsfølelsen i hvert fall i forhold til faglig forsvarlighet ovenfor beboere og pårørende ikke minst, ... så har jeg et faglig ansvar for at avdelingen skal yte den pleie om omsorg som vi skal.

En annen sa: ”... fordi at vi er så avhengig av at folk er på jobb og ting fungerer, for det går utover pasientene hvis vi ikke har det” Respondentene blev spurt direkte om hva som var viktigst ved saken og et vanlig svar kunne arte seg slik: ”Ja, faglig forsvarlig kommer nok først.”

Faglig forsvarlighet var førsterangs prioritert, dersom denne var ivaretatt, kunne man gi tilslag på andre følelser i saken. Slik sa en av respondentene når hun diskuterte mulighetene for å gi tilslag på ønske om fri:

”... eller hun kan jobbe denne lørdagen og ta fri en annen for at hun da skal et eller annet, og så lenge det er faglig forsvarlig, det har jeg alltid i bunn så er det greit for meg.”

Denne ansvarsfølelse virket å være et bakteppe for hvilke valg lederen tok og hvilke utfall saken fikk. En annen måte en sa dette på var slik: ”ja til en viss grad sier jeg så har vi plikt å tilrettelegge... skal vi gjøre det, men ikke på bekostning av driften”. Dette sa en annen:

... jeg har jo en veldig... altså en ting er jo at det er min forpliktelse, men jeg har jo en sterk følelse for at vi må drive et forsvarlig faglig nivå ikke sant? ... Og det er klart,

jeg føler jo veldig at jeg kan ikke risikere at det for eksempel blir gitt feil medisiner, på bakgrunn av at jeg skal gi en annen person omsorg...

Denne lederen følte hun å ene siden ville gi den ansatte litt rom, grunnet dennes problemer privat, mens det å andre siden ikke kunne gå på bekostning av driften og faglig forsvarlighet.

### **Tristhetsfølelse**

Som nevnt tidligere var det en av lederne som opplevde en følelse av tristhet når hun uttalte følelser i forhold til drift:

... og så blir jeg lei meg på vegne av de som skal jobbe med vedkommende, jeg blir lei meg på deres på deres vegne, for di at der er så, det går ikke an og bare være to på den avdelingen, det er så sårbart...

Selv om lederne hadde mange følelser i forhold til de ansatte, rangerte de følelsene for drift som de viktigste i saken. Noen nevnte også lovverk og regelverk som en del av det de følte for i sine fortellinger, noe vi skal se nærmere på i neste kapittel.

### **4.2.3 Aktelse for regler og lovverk**

Når det kommer til lover og regelverk følte lederne respekt og forpliktelse overfor disse.

Denne kategori var utelukkende preget av moralske følelser. Reglene og respekten for disse fremstod som en rettesnor for respondentene, en sa det på denne måte: "... altså hvis det er riktig i den situasjonen, hvis man følger lover, regler, retningslinjer..." En annen uttrykte det slik:

... få fri til en begravelse, permisjon for at søsteren skal konfirmeres... altså det ... jeg er veldig lite firkantet, så sant jeg holder meg innenfor lovverket, selvfølgelig, men jeg kan strekke meg langt da.

En av respondentene beskrev at hun følte seg tryggere i å ta avgjørelser i saken dersom hun viste at hun holdt seg innenfor de forskjellige lov og regelverkene. En annen sa det slik: "... men gå på tvers av alt som heter personallov, pasientrettighetslover... hvis du skjønner hva jeg mener... jeg må jo vite at jeg holder meg innenfor regelverket...". Vi ser også at følelser i forhold til lovverk prioriteres før man gir tilslag på det man måtte føle for den ansatte.

Oppsummerer vi kapittel 4.2 ser vi at vanskelige situasjoner ofte er spekket med mange følelser hos lederen, ofte er følelsene for de ulike elementene i saken ikke sammenfallende. Rangerer

man følelsene etter hva lederne vektlegger mest, mener de fleste at følelser i forhold til drift kommer i første rang, siden regelverk og lover, og til sist følelser for den enkelt ansatte. Et annet funn er også at episodene preges av følelser som ikke er lystbetonte. Følelsene og situasjonene bærer preg av alvorlighet, plikt og rettferdighet samt ubehag.

Vi har nå oppsummert hva respondentene presenterte av følelser i de vanskelige situasjonene, Vi skal nå videre se på hva lederne svarte på hvordan dette påvirket dem i valg av handling.

### **4.3 Følelsens innflytelse på beslutningen.**

På dette spørsmål svarte respondentene i to forskjellige rettinger, en del sa at **Følelsene påvirket** dem, mens andre mente at **Følelsene ikke påvirket** handlingen.

#### **Følelsene påvirket**

Hvis vi så ser på svarene vi fikk av de som mente at følelsene påvirket dem, kan vi se at disse prøvde å være sine følelser mer bevist, dette sa en av disse:

Ja og det er jo veldig viktig å være bevist på disse følelsene og hva de gjør med deg og at de faktisk bidrar til en avgjørelse eller en beslutning, og jeg prøver å tenke mye over hvem jeg er i dag, er jeg en annen i dag en jeg var i går når jeg skal ta en sånn avgjørelse...er jeg veldig opptatt av sånn,... at mitt humør, skal aldri ha noen innvirkning på hvordan ansatte opplever meg da... Jeg prøver å ha.. og være den samme lederen hver dag... og være bevist på det så langt det er mulig selvfølgelig.

En annen ville også i tillegg til refleksjon, prøve å unngå å la følelsene ta for stor plass, og slik beskrev denne lederen det:

... ja jeg tror nok det, men du kan si at kanskje det største, det største resultatet er at jeg jobber mot å ha for sterke følelser i forhold til det...”.

Respondenten prøvde spesielt å unngå de negative følelsene knyttet opp mot det personlige hos den ansatte i saken, og ønsket ikke å påvirkes av disse, noe respondente uttrykte slik:

...nettopp fordi at jeg ikke skal komme inn i for sterk antipati, og for at det ikke skal bli for kraftig sammenstøt og for at ikke jeg ska, komme ut på glatt isen og begynne å oppføre meg uanstendig.

Nok en gang ser vi også at lederen prøver å legge til side følelser knyttet opp mot personen i saken. En annen beskrev også at hun prøvde å unngå følelser i forhold til personene i saken på denne måte:

”Dette er ikke mine venner. Jeg kan ha et godt forhold til dem, og vi kan prate og vi kan le og alt mulig, men, men. Og jeg kan godt engasjere meg i dem, hvis det er noe som skjer, ikke sant hvis de er sykemeldt lenge og det er sånne ting, men jeg er ikke sånn ”venninner” med dem”.

Det er viktig å se at denne lederen viser til at hun ikke tillater seg til å bli en venninne med sine ansatte. Den samme ble spurt hvorfor hun mente dette, og svarte at arbeidet og hverdagen ble mye lettere, hvis hun holdt denne avstand.

### **Følelsene ikke påvirket.**

Noen av respondentene svarte spontant at følelsene ikke påvirket dem:

”Jeg tror ikke det har noen innflytelse...” Selv om dette var det umiddelbare svaret fortsetter vi diskusjonen rundt dette tema og den samme respondenten nyanserer sitt svar senere, og svarer slik:

”... men man kan jo ikke tømme avdelingen for fagfolk heller da... Må jo ha en forsvarlig drift for det ... men ellers så tror jeg ikke det påvirker min beslutning sånn sett”

Denne nyansen er interessant, fordi denne respondent skiller mellom personen i saken og driften. Det kan så spekuleres i om hun indirekte formidler a) at hun ikke påvirkes av sine psykologiske følelser, mens hun lar seg påvirke av sine moralske følelser, b) påvirkes av følelser, bortsett fra de som er relasjonelle. De andre som sa at de ikke var påvirket av sine følelser, men som etter hvert innrømte at man likevel agerte på deler av følelsene, viste også tendenser til at man agerte på de moralske følelsene.

Selv om svarene var noe ulike på dette punkt, ser vi at vi likevel kan trekke paralleller mellom disse. Uansett om de mente følelsene påvirket dem eller ikke, prøvde man å styre unna at følelser i forhold til den ansatte skulle påvirke dem.

### **4.3.1 2 ”Jeg prøver å tenke rasjonelt”**

Ingen av respondentene mente de fattet avgjørelser på følelsene alene. De så ofte valg av handling som et resultat av mange ting. En av respondentene ordla seg slik: ”hele pakka, jeg kan ikke skille ut noe og så bare.. sette det på første plass...”. Noen mente det ble for subjektivt å handle på følelsenes grunnlag, slik uttrykte en av respondentene dette:



for di da er det ikke... for meg, virker det som det ikke sånn gjennomtenkt, det blir bare følelser... fordi det er det man har helt på toppen, ikke sant? Det er ikke noe som man hva er det som man kaller det? ... det er ikke rasjonelt! det, det er bare følelser.

Det med rasjonalitet ble nevnt av flere i denne sammenheng, og at følelsene kanskje bidrog til valg av handling, men da prøvde lederen å ta hensyn til flere aspekter ved saken for å handle rasjonelt. I denne sammenheng var det noen som nevnte at de tenkte på konsekvenser som en del av det å være rasjonelle: "... nei altså jeg prøver å tenke litt rasjonelt... og så prøver jeg å tenke konsekvens..."

Det vanskelige i situasjonen var ofte knyttet opp mot at man følte ulike ting for de ulike sidene ved saken. Dette førte til at man måtte gjøre avgjørelser som kanskje ikke innfridde ønskene til den ansatte, noe en av respondentene uttrykte slik:

... ja men det er jo den balansegangen mellom å være en god ivaretaende, altså ivaretaende sjef.. en sjef som ivaretar de ansatte, på en annen side er man av og til nødt til å gjøre ting de ikke liker.

Vi ser i kapittel 4.3 at respondentene i undersøkelsen svarer noe ulikt på om følelsene påvirker dem i valg av handling. Noen prøver å reflektere mer enn andre. Felles trekk for alle er at de mener de påvirkes av sine følelser i noen grad, men at de prøver å handle så rasjonelt som mulig. Spesielt interessant er det faktum at man prøver å unngå personlige følelser særlig negative og disses påvirkning på seg selv.

Vi skal heretter bevege oss inn i hva lederne svarte på spørsmål om etikk i disse situasjonene, for det første om lederne opplevde noe etisk ved saken, og for det andre om de mente det var moralsk riktig å bruke sine følelser som grunnlag for valg av handling.

#### **4.4 Følelser og etikk**

Når dette spørsmålet om etikk ble stilt stoppet flyten i samtalen litt opp, og det var tydelig at respondentene hadde behov for å tenke seg litt om. Det virket som om mange av respondentene egentlig ikke så noe etisk ved sakene de beskrev. Slik svarte en:

Så er det kanskje etisk for henne, at vedkommende begrunner det den veien da med denne føler at jeg vil gjerne være i jobb... og da må jeg gjøre det sånn, selv om det kan være vanskelig for vedkommende, nei jeg har ikke tenkt så mye på det... Akkurat denne saken synes jeg ikke har vært så etisk

De som så noe etisk ved de vanskelige sakene de hadde fortalt om hadde tre forskjellige kategorier: 1) **Hensynet til pasienten**, 2) **Rettferdighet** og 3) **Likeverd**

### **Hensynet til pasienten**

En av respondentene hevdet at det etiske ved saken først å fremst skulle ses i lyset av om det ble riktig for pasientene. Slik uttrykte hun seg: ” ...jo det er klart at det etiske kommer jo først og fremst i forhold til pasientene vil jeg si... Man skal jo ivareta de pleiebehovene som er... på en god måte...”.

### **Retteferdighet**

Noen av respondentene mente at de episoder de hadde beskrevet var etiske dilemmaer, slik de opplevde saken. Disse snakket om rettferdighet og bekreftelse av medmennesker. Slik ordla en av lederne seg når hun ble spurt om det var noen etiske aspekter ved saken:

På veldig mange måter, ... opplever jeg og det er det som jeg sier... veldig opptatt av det med rettferdighet... man kan kanskje ikke å se omfanget av det heller, men omfanget for den ansatte og den enkelte kan være veldig stort, så det er jo et etisk dilemma ...

### **Likeverd**

Noen mente det etiske ved saken bestod av refleksjoner over likeverd. Slik en av respondentene på spørsmål om etikk:

... ja... etiske sider altså, det går jo inn i alt men altså det med... altså rettferdighet og likeverdighet, på en måte som personal ikke sant ... og altså om en kan si at en anstendighet er en etisk verdi men altså.. det er noe med det at, at det er visse ting man på en måte ikke bør kunne oppleve når man er på jobb...

Som vi ser svarer respondentene noe ulikt på dette spørsmål, det kan virke som noen ikke kan se noe etisk ved sine fortellinger mens andre er helt klare på at det er etiske problemstillinger ved episodene de beskriver. Det opplevdes som vanskelig å få et samtale tema ut av dette og noen av intervjuene stoppet litt opp. Jeg gikk derfor videre å spurte om lederne syntes det var moralsk riktig å bruke sine følelser som grunnlag for handling.

### 4.3.1 Er det moralsk riktig å bruke sine følelser som grunnlag for handling?

På dette spørsmål var svarene ulike. Man kan dele disse svarene opp i fire forskjellige kategorier, 1) De som mente at **følelser ikke skal påvirke** 2) de som mente følelsene skulle **stå som et bidrag** til andre aspekter ved saken, 3) De som mente at **følelser i stor grad skal påvirke** lederen, og 4) de som mente at det var **situasjonsbetinget** om følelsene kunne brukes.

#### Følelser skal ikke påvirke

Slik svarte en av de som hørte til første kategori:

Det er vel ikke riktig å gjøre noe på grunnlag av følelser, i hvert fall ikke hvis du ikke har tenkt over det... hvis du tar intuisjonen med en gang og bare går ut, for da tror jeg at følelsene spiller da... er med deg, og så kan det være veldig negativt...

En annen sa det slik:

Absolutt, for jeg mener at det er... ikke er etisk riktig å etterkomme noen ønsker for at jeg skal føle meg bedre, og så vil det gå utover kvaliteten på den pleien pasienten får, for eksempel.

Vi ser her at respondenten mente det ble uetisk å bruke sine følelser som grunnlag for handling. Det er viktig å se nyansen i svaret, fordi respondenten omtaler det negativt å bruke seg av følelsene ovenfor den ansatte, mens man indirekte kan se at de moralske følelsene for faglig forsvarlighet får tilslag.

#### Stå som et bidrag

De som tilhørte denne kategori mente at det var etisk riktig å bruke følelsene, men at de da måtte brukes som et supplement til flere aspekter i saken. I følgende sitat ser vi et eksempel på dette:

Jeg skjønner hva du mener, men jeg tror, man kan jo ikke følge mavefølelsen og intuisjonen, hvis man ikke har noen grunnleggende regler i bunn da, tenker jeg... altså jeg kan godt ta avgjørelse på bakgrunn av min mavefølelse, men da vet jeg jo likevel inni meg, at jeg er innenfor en ramme som jeg har lov til, ikke sant?

En annen svarte slik:

Jeg tror det er riktig å ta de fram, men ikke la deg styre av dem... Fordi at jeg tror at... Det kan godt hende at følelsene eh, at følelsene gir deg veldig mye innsikt i, i helheten av situasjonen. Det tror jeg nok, jeg tror det er veldig viktig å se på dem å være dem bevist eh og noen ganger kanskje styre etter dem, men de, de skal ikke være enerådende... og så handler det om konsekvenser.

Man kan her se at vedkommende tenkte konsekvenser og hva beslutningen førte med seg for de involverte. En annen av respondentene sa det med å gi tilslag til følelsene opp mot konsekvenser slik: "Ja hvis jeg tenker at jeg kommer til den tanken at det er riktig for alle parter, så hvorfor ikke?".

### **Følelser skal i stor grad påvirke**

De som hørte til tredje kategori mente klart og tydelig at man måtte bruke følelser for å handle etisk riktig, dette sa en av de intervjuede: " ... altså når du skal ta et moralsk valg, så må du bruke følelser, fordi at det er et styringsverktøy for alle mennesker".

### **Situasjonsbetinget**

I siste kategori ser vi at noen mente det kom an på situasjonen om følelsene kunne brukes.

Dette sa en av respondentene:

... i enkelte situasjoner så kan det jo være forkastelig... Ja hvis mine følelser for en person gjør at jeg ikke gir denne personen vakter for eksempel eller... ja da synes jeg at det er moralsk.. umoralsk å bruke følelsene.

Det er helt klart ulike meninger om det etiske ved fortellingene og om lederne mener det er moralsk riktig å bruke seg av følelser i sitt arbeid som leder. Videre skal vi se på hva lederne mener om følelsene i objektiv forstand, er de en fordel for lederen, eller er de en belastning?

## **4.5 Følelser en belastning eller ressurs?**

Svarene på dette spørsmål var ikke entydige, man følte at følelsene til tider kunne være belastende, mens man andre ganger hadde hjelp av disse. Noen av mellomlederne syntes at følelsene bare var til fordel. Vi begynner med å se på de som opplevde begge deler, slik uttrykte en av respondentene dette:

både og, jeg tror kanskje at det kan bli litt belastende i og med at jeg tar mye med meg hjem... altså at jeg tenker og reflekterer mye på jobben, hva jeg har gjort i dag, hva jeg skal gjøre i morgen.

Den ansatte syntes det var greit at følelsene de følelsene hun hadde bidrog til refleksjon og valg av handling i de ulike sakene, men kunne være nok så plaget av følelsene andre ganger, slik fortsetter den samme noe senere:

Ikke sant, hvis jeg sitter og grubler på ting, så kan det være at jeg har kommet frem til en konklusjon... da er det en ressurs, men samtidig så er det liksom ikke hvis man skal grue seg til noe eller... sant?... til dagen etterpå, det er ikke noe kjekt å ligge oppe halve natten å miste nattesøvnen på grunn av jobben, det er ikke så livsviktig for å si det sånn.

Slik svarte en annen:

... faglig sett er det absolutt en ressurs... som man går litt etter magefølelsen... men... som leder, så kan den magefølelsen bli litt hemsko innimellom, kanskje spesielt når jeg vet at jeg må være litt tøff ...

Svarene var både for og imot fra de fleste intervjuede, man hadde bare ulike eksempler på hva man på den ene siden mente var bra og den andre siden mente var belastende.

En av respondentene mente følelsene utelukkende var til fordel, slik svarte denne:

Jeg tror det er en veldig fordel... Absolutt... for at mennesker... det er jo ofte... avgjørelser med hensyn til mennesker man tar... og det med å gjenkjenne mennesker eller å få en mavefølelse i forhold til hva slags menneske man har foran seg. Tror jeg er... veldig viktig for å kunne fungere som leder... en veldig stor fordel!"

Den samme lederen sa senere at hun ikke kunne tenke seg å jobbe som leder, dersom hun ikke kunne bruke sine følelser i sitt arbeid.

Ingen av respondentene svarte at følelsene utelukkende var til belastning. Man kan konkludere at de fleste i undersøkelsen ser følelser som en ressurs, til et vist punkt. Dette punktet er ofte nådd når du blir overveldet av følelsen og ikke greier å slutte å tenke eller gruble, slik at man føler seg plaget av følelsene. Flere nevnte at de kunne miste nattesøvnen på grunn av slike grublerier.

Vi skal gå videre med analysen og se om lederne følte de trengte hjelp i forhold til å håndtere sine følelser, om de søkte hjelp samt om de opplevde at det hjalp.

## **4.7 Behov for å diskutere det vanskelige**

Alle intervjuede hadde behov for å søke seg til noen form for rådgivning eller veiledning når de stod ovenfor vanskelige valg. De aller fleste nevnte at de snakket om det vanskelige med en leder kollega, eller med sin egen leder. Respondentene ble også spurt om de gikk i veiledning, og om de kunne tenke seg til å snakke med de ansatte om det de opplevde som vanskelig.

I tillegg ble de spurt om de kunne tenke seg og snakke om sine personlige følelser i disse situasjonene. Tilbakemeldingene på hva respondentene mente om å dele det vanskelige og følelsene sine med de ansatte var mange og interessante, og får derfor et eget underkapittel for å dele litt opp i kapitlet som ellers blir veldig langt. Innledningsvis ser vi på svarene som omhandlet diskusjoner i lederteam eller med egen leder. Dette svarte en av de intervjuede:

Ja, vi, på en måte er vi et veldig godt team, vi samarbeider godt sammen... så jeg spør om heller mer, selv om jeg på en måte har kanskje bestemt meg, så spør jeg ofte om råd og veiledning... og da går jeg til kolleger eller min sjef... så spør jeg ofte om råd og veiledning, de har kanskje andre synspunkter som ikke jeg har tenkt på da...

En annen sa dette slik:

... det kommer an på de situasjoner du kommer opp i, altså noen ganger snakker jeg med de andre i ledergruppen, hvis det er litt sånn følelses ladede ting som jeg ikke vil at skal komme ut...

Man søkte denne veiledning eller kollega samtaler dels for at man ønsket å dele sine tanker og for å spørre om råd, men like mye fordi man hadde behov for å få ”tømt seg”, slik en av respondentene uttrykte det.

De intervjuede ble også spurt om de syntes det var naturlig å diskutere sine personlige følelser, som en del av disse samtalene. Og her var tilbakemeldingene noe ulike, noen følte det helt naturlig å dele sine følelser som en del av denne samtale mens andre prøvde å unngå å nevne følelser. Slik uttrykte en seg:

Respondent: Jeg prøver og ikke å snakke om følelser, men om saken...

Intervjuer: tror du, du hadde hatt behov for å snakke om følelsene eller?

Respondent: Jeg kunne godt kanskje bare nevne at min oppfatning er sånn, dette føler jeg, selv om det ikke er en helhetsvurdering av den personen...

Når det kom til veiledning, var de fleste enige i at dette ville ha vært en god ting. Over halvparten hadde ikke fått tilbud om dette, mens to respondenter hadde faste møter med en coach. Noen av de intervjuede hadde for så vidt en organisert form for sammenkomster hvor vanskelige saker ble diskutert. Dette var grupper bestående av lederkolleger, men disse hadde ikke noen profesjonell leder eller veileder som hjalp gruppene til strukturering.

#### **4.7.1 Dele følelsene med ansatte**

Et av underspørsmålene var om de kunne tenke seg å dele det vanskelige, samt følelsene sine med de ansatte. De fleste svarte at dette kom veldig an på sakens natur. En respondent sa at hun ikke kunne tenke seg å dele sine følelser og tanker med de ansatte, dersom dette gjaldt dem, men at hun nok gjorde det i andre saker, og slik svarte denne:

... men andre ting som ikke går på de andre som jobber her, så snakker vi om det på avdelingen... på rapport om morgenen, hvordan vi skal løse det i forhold til pasient eller noen pårørende eller situasjoner vi kommer opp i...

Når informantene ble spurt om dette og dele sine personlige følelser med de ansatte, svarte de fleste at de ikke gjorde det dersom de hadde negative følelser, mens alle syntes det var helt greit å dele sine følelser dersom de var positivt ladet. Slik var et av svarene:

Respondent: Nja ikke når det gjaldt avgjørelser tatt... altså jeg kan godt, jeg har ikke noe imot å snakke om meg selv, men jeg vil... for meg, mine følelser, tenker jeg nok jeg vil ha litt for meg selv... men jeg kan godt gå og si til en ansatt at nå blev glad... men ikke om jeg blev lei meg...

Vi ser også her at man bruker seg av de positive følelsene, mens man prøver å legge til side de negative følelsene. Andre svarte at de kanskje kunne dele de negative følelsene, men at de da trengte litt avstand og mulighet for å bearbeide saken litt. Dette mente en av de intervjuede:

Det kunne jeg nok gjøre litt i ettetid... hmm men jeg må jo ærlig innrømme at jeg har jo hatt mine episoder hvor jeg har løpt en etasje opp og stengt døra til avdelingssykepleier kontoret, og bare satt meg ned... og nå orker jeg ikke mer, nå klarer jeg ikke mer... og så får vi snakket litt om det, og så kan jeg gå tilbake til situasjon og så eventuelt også ta opp med arbeidstakeren at det føltes ikke helt greit...

Man hadde således behov for å bearbeide sine tilbakemeldinger mer dersom disse var fundamentert på negative følelser, enn dersom disse kom fra positive. Slik beskriver en av de andre respondentene den samme saken:

... men vil tro at, hvis du tar opp ting med folk så er de, altså folk er vel ikke dummere enn at de skjønner at det er noe. Man trenger jo ikke å være irritert, selv om man tar opp noen ting selvfølgelig...

Den samme ble så spurt om den syntes det var greit å dele sine positive følelser med den ansatte:

Ja, og da brukere jeg veldig mye sånne ord, nå blev jeg glad for det at du gjorde det... og hyggelig at du kom på jobb nå eller... det er mye lettere, men det er det alltid, det positive er jo alltid mye lettere en det negative...

Det interessante denne respondenten la ord på var at den ansatte nok selv skjønnte at lederen hadde blitt irritert, uten at hun direkte trengte og si det med ord, samtidig nevnte den samme at hun med ord beskrev sine positive følelser i saker.

Vi ser at lederne i stor grad søker støtte, veiledning og avlastning for sine følelser hos egne ledere og kolleger, mens de i mindre grad deler disse følelsene særlig de negative, med de ansatte. Undersøkelsen viser også at noen mottar profesjonell veiledning, og at de fleste mener veiledning ville ha hjulpet dem. Det var så en naturlig del av intervjuet å spørre respondentene om dette med følelser og ledelse var noe som hadde nok fokus. Svarene jeg fikk på dette ser vi neste kapittel.

#### **4.8 Har følelser blant ledere nok fokus?**

Her fikk jeg svar som pekte i to rettinger, noen få følte det var nok fokus på å diskutere vanskelige saker knyttet opp mot ledelse, og at man da kunne diskutere følelser i den forbindelse. Andre følte man hadde fokus på arbeidsplassen generelt, men at det var for lite fokus på dette tema blant lederne. Det er svarene som omhandler sistnevnte retting som blir presentert, fordi disse er interessante for undersøkelsen. Slik svarte en av respondentene på dette:

... at vi styres veldig av følelser og, og med empatier og antipatier for pasienter for eksempel. Vi jobber jo for at pasienten skal reise hjem og at vi ikke skal la alle følelsene styre hvordan vi jobber og vi snakker mye om det, men jeg tror nok kanskje ikke man på ledernivå er like flink til å snakke om det.

Den samme ble så spurt hvorfor den trodde det var slik, og hun svarte:

Nei fordi at for det første skal man jo være så flink at ehhh man skal jo ikke styres av følelser, det er jo ikke..man skal jo være profesjonell det er nr en, samtidig så er det



mange praktiske oppgaver som kanskje tar hovedfokus fra det vi faktisk snakker om her at faktisk følelser bidrar til å styre oss...

Man kan tolke det dit hen at denne respondenten mente årsaken til at dette var at profesjonelle ledere generelt ikke skal la seg styres av følelser, og at det derfor ikke har fokus i hverdagen, samtidig som ledere i stor grad påvirkes av dette. En av de andre beskrev også at det var fokus blant de ansatte og i deres arbeid, men at dette ikke gjaldt ledelsens arbeid, og slik svarte denne:

Vi har veldig solide grupper her på huset som handler om etisk refleksjon, men det er jo for de ansatte og pasientene altså som.. men kanskje vi skulle ha hatt noe av det samme på ledernivå da, det har vi ikke...

Et av underspørsmålene på dette spørsmål var om det ville være en god ting om man økte fokus på dette tema, og videre om dette ville resultere i bedre ledere/ bedre ledelse. Her svarte alle at det ville være en god sak og at lederne ville bli flinkere av økt fokus. En av respondentene mente at manglende fokus, ofte førte til det hun mente var galt med ledelsen i helsesektoren generelt, slik uttrykte denne dette:

... og da er vi tilbake til det der hvor jeg snakker om dårlig ledelse i helsesektoren, det er lite refleksjon rundt det, og det er mye synsing og ukritisk bruk av egne private subjektive følelser, kamuflert bak byråkratisk språk for eksempel...

Oppsummerer vi svarene på dette spørsmål ser vi at de aller fleste kunne ha tenkt seg mer fokus på dette i lederhverdagen, og at dette ville føre til bedre og mer reflekterte ledere.

Intervjuene begynte ved dette punkt og komme mot sitt slutt og avslutningsvis ble respondentene spurt om deres definisjon av mavefølelse og intuisjon, samt om de syntes temaet følelser og ledelse var vanskelig å snakke om.

#### ***4.9 Mavefølelse og intuisjon moralsk sansing?***

Når jeg stilte dette spørsmålet var jeg ute etter å få vite hva respondentene la i uttrykkene, og jeg ville vite om mavefølelsen stod for noe mer en bare følelser. De fleste svarte at mavefølelsen og intuisjonen stakk dypere en bare følelser, noen gav mavefølelsen et moralsk innhold: ” Det er ikke bare en følelse, men det er å føle at det er riktig”. At dette var tuftet på moral var det også flere som sa, dette sa en annen: ”Det er vel en indre.. ja jeg tror nok det bygger opp på mitt verdigrunnlag, all min erfaring, min moral, det tror jeg... at ehh og det er liksom det jeg føler er rett der og da”. Denne respondenten nevnte i tillegg til moral også egne

verdier, det var det også flere som sa noe om, dette sa en tredje: ”Jeg tror det er mine, verdier ... egentlig... som ligger dypt inni meg liksom, Ja! Jeg tror det”.

Andre følte at dette var mer sammensatt på basis av flere ting og egenskaper de hadde inni seg, som for så vidt også kan ses på som en moralsk definisjon. Slik beskrev en av respondentene dette:

... altså viss magefølelse er all min erfaring, min intuisjon, min personlighet, mitt temperament eh, alt det der på en måte samlet i en sånn kunnskapsklump ned i maven som jeg bruker i situasjonen, det er jo litt sånn...

Andre hadde litt vanskeligere for å definere dette, men mente dette var følelser som var et resultat av vurderinger de gjorde seg underveis i sitt arbeid, når de stod i situasjoner. Slik ordla en av respondentene seg:

Når jeg uansett om jeg tar opp vanskelig eller positivt eller uansett så..føler man seg litt frem, og du får en følelse om du når litt frem eller ikke, hvis jeg ser at noe jeg sier gjør at den andre ehh eller jeg misstenker at den andre reagerer på det jeg sier, vil jeg kanskje prøve å si det på en annen måte, eller spørre om hvordan de oppfatter det eller ja... hva er mavefølelse og intuisjon for noe?... det er mer en følelse at..hvis du sitter i en dialog og du føler på en spesiell måte...

Mavefølelsene er slik respondentene uttrykker det et produkt av dem som personer, selv om det skiller på hvilken del man føler bidrar til dette. Noen mener dette er tuftet på moral, noen mener disse begrepene springer ut i fra personlig verdisyn, andre mener dette er sammensatt og noen mener begrepene ikke kan defineres på en enkel måte. Alle definisjoner kan for så vidt ses i lyset av etikk og moral, siden man kan påstå at det handler om en form for etisk sansing og refleksjon.

Skal vi prøve oss på en oppsummering av kapittel 4, så kan man si at lederne som deltok, i høy grad har følelser i sitt arbeid. Det er dog et veldig sammensatt bilde når en prøver å se hvilke følelser som fører til handling og hvilke som ikke fører til dette. Skal en prøve seg på noen felles trekk i svarene, kan man si at disse lederne ikke ønsker å handle med grunnlag i negative følelser særlig mot de ansatte, mens positive følelser i større grad gis innpass i vurderingene. Et annet felles trekk er også ofte at moralske ansvarsfølelser for faglig forsvarlighet, er det som er avgjørende i saken. I tillegg skal man også holde seg innefor regler og lovverk. De følelser som ofte for sist prioritet er de følelser som knyttes opp mot de ansatte. Med andre ord; er driften ivaretatt og en forholder seg til lovverk, kan man gi tilslag på følelser overfor de ansatte. Det spørsmål som da reiser seg er: hvorfor er det slik, hvordan

kan vi forstå dette? Det er nå vi vender oss til teorien for og i kapittel 5, prøve å finne svar på nettopp dette.

## 5.0 Drøfting

I dette kapittel skal jeg se på resultatene, opp mot de teorier jeg gjorde rede for i kapittel tre. Rekkefølgene på disse kapitlene vil være den samme, slik at leseren lett kan bla tilbake og finne teorien som er presentert i teorikapitlet opp mot drøftingen i dette kapitlet. Vi tar således først for oss psykologien, siden etikken, aktuell ledelseslitteratur og avslutningsvis aktuell forskning på området.

### 5.1 ”Ja hva er egentlig følelser?” sett opp mot psykologi

Vi skal nå se resultatene opp mot den definisjon og forklaring man har for følelser i personpsykologien, deretter ser vi på motivasjons psykologiens domene for å se sammenhengen mellom denne og forskningsresultatene.

#### 5.1.1 ”Dette føler nå i hvert fall jeg...”

Når lederne får forskjellige følelser har disse en funksjon for hvordan lederen vurderer situasjonen, og så forberede denne til handling. Hvis vi begynner å se følelsene beskrevet opp mot emosjonssirkelen presentert på side 16, kan vi se at de følelser respondentene gjør rede for i vanskelige situasjoner, i stor grad hører hjemme på den ubehaglige siden av sirkelen.

Følelser i forhold til den ansatte i fortellingene er veldig ofte vanskelige eller negative slik respondentene uttrykker det. Disse er ofte øyeblikks emosjoner som tidligere nevnt sammenfattes som emosjonelle tilstander. Det finnes også følelser som kommer den ansatte til gode. Disse er som vi tidligere har sett et produkt av lederens moralske sansing, og disse funnene skal vi drøfte opp mot etikk senere i dette kapitlet. Resultatet er ikke representativt for emosjonelle trekk hos lederne, siden det hadde krevd en helt annen tilnærming og forståelse av ledernes hverdag.

Følelser de beskriver er å grue seg og være redd for, irritere seg, være frustrert. Dette ledsages med at lederen føler seg rådvill og nervøs, noe som ledsages av fysiske reaksjoner som hjertebank og uvelhet. Dette er såkalt ”fight or flight” reaksjoner, kroppen forberedes på og enten komme seg vekk fra situasjonen eller overvinne det ubehaglige.

Ser vi nærmere på valg av handling i kjølevannet av disse følelsene, ser vi at lederne i øyeblikket responderer med en eller annen form av disse valgene. Noen velger å ta kampen med en gang slik denne respondenten sier det: ” ... føler at nå tok jeg det bare rett på sparket, fordi da slipper jeg å ligge våken”. Mens andre ”på en måte” flykter, slik denne respondenten forteller det:

... jeg har jo hatt mine episoder hvor jeg har løpt en etasje opp og stenger døra til avdelingssykepleier kontoret, og bare satt meg ned... og nå orker jeg ikke mer, nå klarer jeg ikke mer...

Vi ser at begge responderer på sine følelser og at de prøver å redusere de ubehaglige følelsene. Andre sier de kan føle at de ikke liker vedkommende som også hører hjemme i kategorien ubehaglige følelser. Av disse to kan man se at de fleste velger å trekke seg tilbake for å tenke seg om, søke støtte, for å siden ta opp saken på ny.

Noen av de spurte responderer også med følelser lavere på emosjonssirkelen, som oppgitthet. Nå finnes ikke oppgitthet på emosjonssirkelen, men nærliggende er tristhetsfølelsen, eller en følelse av å være deprimert. Denne følelse kan føre til at lederen ikke handler i det hele tatt, eller at denne legger saken til side fordi man ikke øyner en løsning i øyeblikket. Eksempel på dette er at noen avventer situasjonen og håper ting går seg til etter hvert.

Følelsene forbereder våre ledere til handling, men hvordan handler lederne ut ifra disse, hva er det som til syvende og sist starter bevegelsen? I neste kapittel skal vi se hvilke følelser som motiverer våre ledere til handling i saken.

### **5.1.2 ”Hva jeg gjør når jeg føler dette”?**

Vi skal nå se på hva respondentene egentlig gjorde når de først tok tak i saken. Det vil si det som skjedde etter at de valgte å arbeide med den vanskelige situasjonen som hadde oppstått. Som vi har sett tidligere, ville ingen av lederne handle på følelsene alene.

Ser vi på hvilken følelse og hva som gjør at respondentene faktisk tar grep om saken, er det interessant å se at de faktisk prøver å se bort ifra den subjektive følelsen i øyeblikket, særlig hvis den er av negativ art og rettes mot en ansatt. Noen av de forespurte sier at de ikke vil bruke følelser som motivasjon til handling, mens andre håper de ikke påvirkes av disse følelsene i øyeblikket. Når lederen omsider begynner å se til handlingsalternativer, er det de såkalte moralske følelsene som motiverer dem mest.

Det er også ulike følelser /faktorer som påvirker lederne til handling, samt at disse tenderer å komme i prioritert rekkefølge. Disse er følelser for: 1) Faglig forsvarlighet, 2) Hensyn til regler og lovverk, 3) Hensynet til kolleger og 4) Imøtekomme den ansatte.

### **Faglig forsvarlighet**

Når vi ser på hva som er avgjørende for valg av handling, peker mange av lederne på at de handler først og fremst i forhold til at faglig forsvarlighet blir ivaretatt. Hvis vi så prøver å se hvilke behov lederne dekker med å handle slikt, kan man i følge Mc Clellands behovsteori (Larsen & Buss, 2008) tolke det til at disse lederne i stor grad tilfredsstiller sine behov for prestasjon og makt.

Ser vi mot Maslows behovsteori, passer dette best inn i aktelse (selvrespekt, selvtilit, anerkjennelse, status og verdighet(Ekeland mfl 2007)) og selvrealisering (selvutvikling og måloppnåelse (Ekeland mfl 2007)). Dette krever derimot at disse lederne for øyeblikket har en tilstrekkelig tilfredsstillelse av de lavere behovene på pyramiden.

### **Hensyn til regler og lovverk**

Mange av de forespurte forsikrer seg ofte om at de forholder seg til lover og regelverk i det de skal ta et valg. Ser man til Maslow kan man se at dette dels handler om aktelse, men at det i tillegg tolkes som en måte å tilfredsstille sitt behov for sikkerhet (stabilitet, trygghet og orden(Ekeland mfl 2007)). Det er imidlertid noe vanskelig og å få denne motivasjonskilde inn i Mc Clellands teori, siden lovene kun er regulerende for lederne. Man kan derimot se lov og regelverk som verktøy i å utøve makt, og derigjennom bidra til lederens prestasjon.

## **Hensynet til kolleger**

Etter at regler og lovverk var overholdt, så man til de konsekvenser en eventuell handling førte til ovenfor de andre ansatte. Ser vi til Maslow, er dette i høy grad drevet av aktelse, men kanskje også sekundært drevet av sosiale behov. Dette fordi man kan anta at dersom leder som prøver å ivareta øvrige ansatte, kanskje blir sett i dette og da får en anerkjennelse, og derigjennom blir likt og satt pris på av de andre. Ser vi over til McClelland vil dette gå under behovet for makt samt kanskje sekundært intimitets behovet.

## **Imøtekomme den ansatte**

Når de ovennevnte sakene har fått prioritet kan lederne se til å gi tilslag på følelser og handlinger som rettes mot den ansatte i saken. Her kan man se at de gir plass for tilslag på empatiske, sympatiske følelser. Dette kan ses som handlinger som tilfredsstiller flere behov, det kan handle om selvrealisering, makt, aktelse, men det kan også ses på som at man tilfredsstiller sine behov for nærhet eller sosiale behov.

Når man putter handlingene til disse lederne i rekkefølgen presenter over, kan man hevde at det finnes svakheter ved Maslows behovsteori. Dette har sin årsak i rekkefølgen på hva som prioriteres først. Dersom lederne gir tilslag på punkt 4) Imøtekomme den ansatte, grunnet sosiale behov, burde egentlig dette prioriteres før de andre punktene, siden sosiale behov egentlig befinner seg lavere på skalaen. Man kan på den andre siden også mene at ledernes sosiale behov i utgangspunktet er dekket, samt det faktum at man senere likevel motiveres til handling i denne retning, bidrar til at dette behovet ytterligere tilfredstilles.

Hvis vi prøver å oppsummere kapittel 5.1 kan vi se at følelsene absolutt er tilstede hos lederne i undersøkelsen, og at lederne delvis handler på grunnlag av disse. Valg av handling og hvordan følelsene brukes er ulikt fra person til person. Psykologien gir oss en logisk forklaring på mekanismene i ledernes psyke, men den gir oss ikke noen dekkende forklaring på hvorfor lederne for eksempel ikke ønsker å vise eller agere på negative følelser de har mot personen i saken. Vi skal i neste kapittel belyse funnene mot etikk og se på om dette bidrar til å besvare problemstillingen.

## **5.2” Det er mye etikk i dette”**

Vi skal i dette kapittel se hva etikken mener om de funn jeg gjorde i undersøkelsen. Vi skal se på om mine funn sammenfaller med dygdsetikken til Platon og Aristoteles, plikt etikken til Kant eller den konsekvensetiske rettingen. Vi skal også se etter tendenser i resultatet, er respondentene foreksempel mer dygdsetiske enn konsekvensetiske, eller er de litt av hvert?

### **5.2.1 ”... de er ikke mine venner... ”Resultatet i lyset av Platon**

Sitatet der lederen omtaler personalet som personer som ikke er hennes venner er helt i tråd med Platons tanker i Staten. Som vi så, skulle man i den ideelle stat ikke ha nære relasjoner og alle skulle behandles likt. Vi ser også at noen av respondentene prøver å unngå slike følelser. Når respondentene ble spurt hvorfor, mente de at arbeidet som leder blev lettere av denne grunn.

Man kan imidlertid diskutere om sympati følelsene som noen av lederne agerte på hører til de nære relasjonelle følelsene som Platon mener ikke hører hjemme i Staten. Man kan også mene at sympati er følelser man innehar for mennesker i nære relasjoner, men sympati kan også føles i forhold til mennesker man ikke har en nær relasjon til. Et eksempel på dette er sympati følelser rettet mot enkeltskjebner i Japan etter jordskjelvkatastrofen i 2011. Respondentene blev dessverre ikke spurt hva som drev sympatifølelsen, selv om noen bekreftet at dette kom av at de kunne sette seg inn i situasjonen til den ansatte.

Empati og empatiske følelser derimot i tråd med Platons tankegang, det kommer utav at enkeltmenneskets sorger og gleder angår staten og at disse skal deles av staten.

Hva så med følelser som retter seg mot drift samt regler og lovverk? Også her ville Platon ha frydet seg, fordi at mennesket alltid skal tjene til fellesskapets og statens beste. Videre hevder også Platon i sitt verk Statsmannen at en leder skal følge lover og regler i det at denne har



vanskelige avgjørelser, fordi da vil lederen handle upartisk. Dette er også deler av det som kan tilskrive menneskets moralske dannelselse.

### **5.2.2 "...jeg vil helst være en god leder" Resultat i lyset Aristoteles dygdsetikk.**

Ifølge Aristoteles skal det dygdige mennesket leve og handle ut ifra de ferdigheter denne har for situasjonen. Dette omfatter menneskets moralske dannelselse samt ønske om å gjøre godt. Med disse redskapene skal så mennesket leve og handle på den gylne middelvei, med et mål om å oppnå et lykkelig, såkalt dygdig liv.

Vi skal nå se på om respondentene handler dygdetisk ut ifra de situasjoner de har beskrevet i intervjuene. Når respondentene henviser til at de føler sympati og empati for de ansatte i saken, faller dette under kategorien for moralsk dannelselse. Man kan anta at disse evnene til dels springer ut i fra oppvekst og mor /barn relasjonen som Aristoteles mener er så viktig, men også tildels fra det faktum at alle respondenter var utdannende sykepleiere. Følgende sitat er et eksempel på dette faktum: "... jeg er jo et produkt av mitt liv og min tenkning og mine følelser, og min erfaring". En annen uttrykte det slik:

... hva er liksom følelser da? det er liksom noe med en faglig bakgrunn, så har du en kunnskap som kanskje gjør at du tar avgjørelser uten at du egentlig kan forklare hvorfor du tok den avgjørelsen du gjorde, altså hvordan du agerer i en situasjon, og der kommer jo mye av de etiske avgjørelsene inn.

Vi ser at så vel herkomst som utdanning er faktorer som påvirker respondentene i sine valg og hva de føler i situasjonen.

Hva så med relasjonen som oppstår mellom venner? Slik vi så, omtalte Aristoteles tre former for vennskap. Når respondentene ønsker at de ansatte skal få sine behov dekket er det slik Aristoteles omtaler det å ønske den andre godt. Også her er eksemplet fra forrige kapittel, hvor lederen omtaler at de ansatte ikke er hennes venner et interessant funn. For la oss anta at dette likevel er en form for vennskap, dernest et nyttevennskap. Det at hun kan ha det

hyggelig sammen med de andre og at hun kan engasjere seg i deres vel, tyder på et ønske om å være god mot dem samtidig som dette gir henne en viss nytte.

Kan man så mene at disse lederne prøver å leve dygdig? Vi kan se antydninger til dette når respondentene prøver å løse problemene for å bearbeide og komme ut av vanskelige situasjoner og dermed redusere trykket fra grublerier. Man kan anta at lederne føler seg mer tilfreds når det vanskelige er overstått og da for eksempel ikke mister nattesøvnen. Dette kan så antas å bidra til den overordnede lykke som Aristoteles bruker som indikasjon for det dygdige mennesket.

Selv om mye av funnene kan forklares ut ifra så vel Platon som Aristoteles, kaster for eksempel Kants plikt etikk et annet lys over funnene, noe vi ser nærmere på i neste kapittel.

### **5.2.3 "Faglig forsvarlighet kommer først" funn i lys av Kants pliktetikk**

Ser vi på kapittelet som omhandlet Immanuel Kants etiske perspektiv, ser vi at subjektive følelser ikke skal være styrende i forhold til hva som blir menneskets valg. Vi kan se at selv om lederne i stor grad handler dygdsetisk på sine følelser i vanskelige situasjoner, så kan det virke som Kants tanker er de som får mest tilslag i måten lederne omhandler sine følelser i vanskelige situasjoner. Vi skal se litt nærmere på hva som gir en pekepinn på denne antagelsen.

Når noen av lederne sier de ikke vil tjene sitt eget velbefinnende på bekostning av pasient behandlingen, er dette et eksempel på å handle etter det som er riktig og ikke etter egne tilbøyeligheter, følgende sitat er et eksempel på dette faktum: "... for jeg mener det ikke er etisk riktig å etterkomme noen ønsker for at jeg skal føle meg bedre, og så vil det gå utover kvaliteten på den pleien pasienten får...".

Andre faktorer som gir samme retting er det faktum at lederne i vanskelige situasjoner prøver å være rasjonelle og se på andre faktorer enn sine følelser. Dette kan tolkes som at lederne

etterstreber det Kant omtaler som fornuft. Følgende sitat gir oss en pekepinn på dette faktum. Foranledningen til denne uttalelse var hvorvidt respondenten spontant gav svar på en forespørsel i en vanskelig situasjon: ”... fordi da er det ikke... for meg, virker det som det ikke sånn gjennomtenkt, det blir bare følelser...”.

I kapittel 5.1.1 lederen enkelte ganger ”flyktet” fra situasjonen til en annen kollega, for å søke råd eller støtte. Dette kan man også se som en handling hvor lederen prøver å få avstand til følelsene i situasjonen, for gi plass til å tenke rasjonelt eller fornuftig. Herunder hører også ledernes behov for å lufte vanskelige saker i lederteam eller under veiledning / coaching.

Det viktigste funnet i forhold til Kants pliktetik er det faktum at de prioriterer følelser for driften i første rang, uansett hvilke dilemma de står opp i. Dette er å velge etter det som kan antas å være riktig i situasjonen og ikke etter hva man som enkelt person føler i situasjonen. Kant ville ha omtalt dette som å føle akt for moralloven.

En annen sak som står lederne nærme hjertet er likeverd og rettferdighet. Dette er også noe som gjenspeiler Kantiansk tenking. Det at alle skal behandles likt og rettferdig er å handle etter moralloven, man viser at det riktige er noe universelt og at det gjelder alle.

Moralloven gir oss også en forklaring på hvorfor respondentene i stor grad unnviker å dele sine negative tanker og følelser de måtte ha mot de ansatte. Dette kan komme av at respondentene ikke ønsker å gi tilbakemeldinger til de ansatte de selv ikke ønsker fra andre. Det handler om å behandle sine medmennesker på en måte man ønsker å bli behandlet selv. Noen av lederne sa også at de selv hadde opplevd å bli dårlig behandlet av ledere tidligere og derfor ikke ønsket å gjøre det samme mot sine ansatte.

Også forpliktelsene lederne viser til lov og regelverket er å handle plikt etisk slik Kant mener det. Det er viktig og poengtere at moralloven ikke er det samme som samfunnets regler og

lover, det som er pliktetisk ved dette aspekt, er at det er riktig å følge de regler og lover som ligger til grunn for orden i vårt samfunn.

#### **5.2.4 "Og så handler det om konsekvenser" konsekvens etiske funn**

Vi ser også at lederne i undersøkelsen har med seg en konsekvensanalyse, når de gjør rede for hvordan de bruker sine følelser i saken. Det faktum at lederne beskrev flere aspekter de måtte ta hensyn til, vitner om konsekvens etisk tenking, slik denne respondenten ordla det:

jeg ønsker ikke å såre noen, og jeg må ta, jeg må tenke på mange hensyn samtidig, det handler om arbeidsmiljø, den det gjelder, faglig forsvarlighet, stillings instruks, det er mange ting

Konsekvens etikken tar utgangspunkt i at handlingen skal føre til mest mulig nytte for flest mulig. Denne respondenten viste til at valg av handling ville påvirkes av hvilke konsekvenser det førte til for de involverte partene.

En av lederne sa også at hun justerte sin valg underveis i saken alt etter de tilbakemeldingene hun fikk fra de ansatte. Dette er også en form for konsekvens etisk tenking.

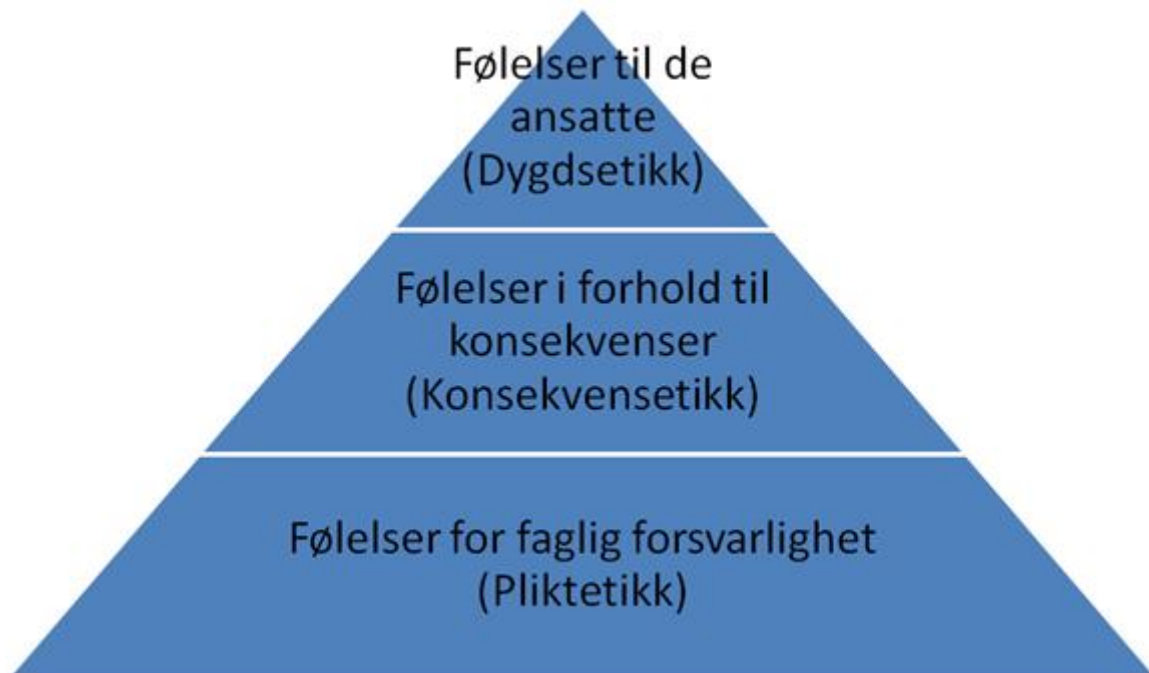
Rettferdighetsfølelsen er som tidligere nevnt en pliktetisk handling, men dette er også en form for konsekvens etisk tenking, man ser at alle skal få samme nytte av den avgjørelse man tar. Konsekvensene av det valg man gjør er at man i andre lignende situasjoner bør handle likt, og derfor står selve handlingen i lyset av hva som bringer mest nytte til flest mulig.

#### **5.2.4 Dygds, plikt eller konsekvensetikk?**

Hvilken etisk retning er så gjeldende for hvordan lederne omhandler sine følelser i vanskelige saker? Umiddelbart peker funnene mot at lederne i undersøkelsen handler i tråd med følelser de har for drift, og som vi så tidligere kan dette tolkes som at lederne handler i tråd med Kantiansk plikt etikk.

Men vi ser også at lederne handler konsekvens etisk samt dygdsetisk, samtidig som de er pliktetiske. Det er imidlertid interessant å se rekkefølgen på det hele, slik vi gjorde i kapittel 5.1.2.. Vi så der at lederne i følge sine utsagn først og fremst handlet på basis av følelser rettet

mot faglig forsvarlighet, siden ønsket de å agere i tråd med loven, etterfulgt av følelser for fellesskapet og at de i siste instans handlet i forhold til følelser som omhandlet følelser som bygde på personen saken gjaldt. En måte å visualisere dette spesifikke funn er å bruke samme prinsipper som gjelder for Maslows behovs teori. Funnene ville da legge seg i en slik rekkefølge i pyramiden:



**Figur 3 Etikk pyramiden**

Når lederne i undersøkelsen stod overfor vanskelige avgjørelser som ofte krevde handling ovenfor enkelt ansatte, følte de ofte ulike ting for ulike sider ved saken.

Resultatene viser til at respondentene først og fremst agerte på følelser knyttet mot **pliktetiske** aspekter, i form av faglig forsvarlighet. Faglig forsvarlighet kan sammenfattes med, At man holder krav om tjenester man skal yte, og at disse holder faglig standard. Så sant dette er forsvarlig, kan man ta seg videre til neste trinn.

Her finner vi følelser knyttet opp mot konsekvenser valgene vil ha for: pasientene og øvrige ansatte. Disse følelsene går under det **konsekvensetiske** aspektet. Er konsekvensene akseptable, kan man gå til toppen av pyramiden.

Man kan når de første trinnene er tilfredsstilt handle dygdsetisk, man kan være god mot den ansatte. Man kan også se det som at man forpleier den vennskap som kanskje finnes i relasjonen. Når man omsider gjør dette gir det nytte til lederen og det tjener i høyest grad også fellesskapet. Man gir her tilslag på det **dygdsetiske**.

Slik kan en også se at respondentene ikke egentlig helt passer inn i en enkelt etisk retning, uten at de spiller på flere tenkemåter. Slik rekkefølgen blir presentert i denne pyramide, neden ifra og opp blir også sammenfallende for hvilke følelser som styrer respondentene mest.

Det vil alltid være nyanser og personlige forskjeller, og man må på lik linje som i Maslows pyramide se at de nederste blokkene i pyramiden kun skal være tilfredsstillende dekket. Modellen er i all sin enkelhet et bilde på de etiske refleksjoner lederne i undersøkelsen gjør når de vurderer sine valg i sin utøvelse av ledelse, samtidig som vi ser hvordan dette henger sammen med følelsene de innehar.

Jeg har valgt å kalle denne pyramide: etisk handlingspyramide for å beskrive tendenser i valgene lederne gjør, men den kunne likevel bli kalt intuisjons eller mavefølelser - pyramiden. Dette fordi lederne når de skal beskrive sin mavefølelse, omtaler denne som et moralsk sanse organ. De beskriver mavefølelsen og intuisjonen som en blandning av den person de er, de rammer de virker innefor, og den rolle de har i situasjonen. Dette kan så omfavnes av at de etisk sanser hva som er viktigst i situasjonen, og at denne mavefølelse så sier hvilke valg som blir mest riktig å ta.

### ***5.3 Resultat i lyset av aktuell litteratur og forskning***

Vi kan trekke paralleller mot emosjonelt arbeid (Strand 2001) og resultatene i masteroppgaven til Barman & Ekerholt(2004). Vi ser det gjennom at lederne faktisk spiller på følelser som har opphav i deres grunnprofesjon som er sykepleiere.

Det er også flere punkt som sammenfaller med Barman & Ekerholt,

- 1) For det første kan vi trekke paralleller mellom resultatene på det punkt at lederne ikke ønsker, eller prøver å undertrykke negative følelser, mens de synes det er helt greit å bruke seg av positive følelser de har ovenfor saken.
- 2) Hensyn til arbeidsmiljøet som kan samsvare med resultatene som peker til at lederne først og fremst ønsker å agere på følelser rettet mot drift.

Resultatene er også interessante i forhold til Sachs & Blackmores (1998) artikkel. Denne oppgave har ikke stort fokus på organisasjonens rammer og hvordan dette påvirker følelsene hos lederne. Likevel kan vi se antydninger til i det vi ser at lederne handler i forhold til hva som forventes av dem. Vi kan også se at rammene for drift rangeres som viktig i forhold til følelsene lederne opplever, disse følelsene bærer preg av organisasjonens kjerneoppgaver og kan derfor samsvare hva gjelder funn.

Når vi så ser mot Falkenstrøm mfl.(2010) kan vi trekke paralleller mellom bokens anmodning om refleksjon og ledernes søken og behov for objektivitet i situasjonene. Mellomlederne søker hjelp for å forstå hva som skjer i situasjonene for å sortere hva som hører hvor. Det kan imidlertid spekuleres i hvorvidt alle mellomlederne egentlig søker å forstå sine følelser slik boken viser til. Det er også sammenfallende mellom boken og resultatet i den sammenheng at man mener økt fokus på følelser vil gi bedre og mer profesjonelle ledere.

Vi kan ikke belyse resultatene i lyset av emosjonell intelligens, årsak til dette er at undersøkelsen ikke fokuserer på andres følelser en lederens.

## 6.0 Oppsummerende refleksjoner

Hvis vi tar for oss problemstillingen og ser på hvilke rolle følelsene har hos mellomlederne ved kommunehelsetjenesten i vanskelige avgjørelser, ser vi at respondentene i høy grad har følelser og at disse påvirker dem i deres hverdag. Videre ser vi at vanskelige avgjørelser ledsages av vanskelige, spente og ubehagelige følelser. Det er ikke noe overraskende funn at vanskelige situasjoner ikke preges av positive og behagelige følelser. Fortellingene jeg fikk fra respondentene er også utelukkende etiske dilemmaer. Dette kan ses som en indikator på at mellomlederen ikke opplever vanskelige situasjoner, når positive følelser råder i dennes hverdag.

Hva mellomlederen siden gjør med sine følelser skiller seg fra leder til leder, noen reflekterer over sine følelser, andre vier ikke disse så mye tanker. Uavhengig av dette, bidrar følelsene hos respondentene til valg av handling. Det er også viktig å se at dersom man mener man ikke handler ut ifra sine følelser, også indirekte gjør et valg om og ikke handle på disse.

Hva som motiverer mellomlederen til handling ligger i behovene lederen for øyeblikket prøver å tilfredsstille. Stort sett kan man konkludere med at de behov respondentene ønsker å tilfredsstille er behov for selvaktualisering, aktelse, makt og prestasjon.

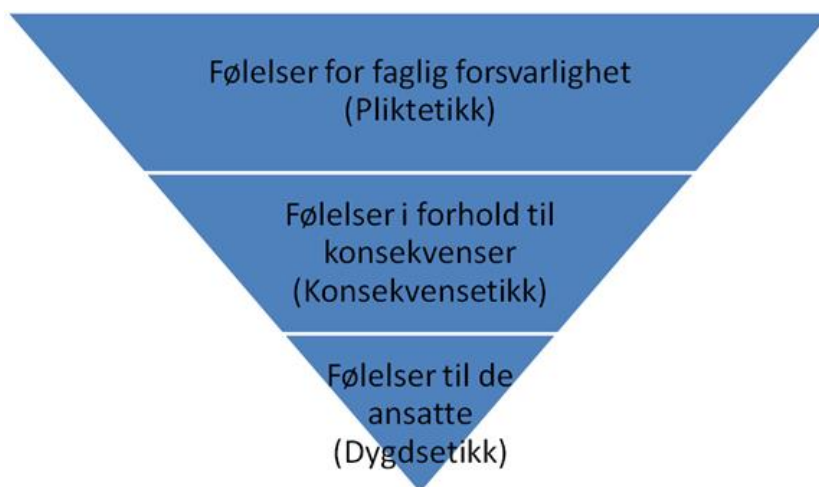
Man kan så raskt trekke den åpenbare konklusjonen at ledere i undersøkelsen ikke i særlig grad dekker sine sosiale behov i omgang med sine ansatte. Likevel er det et paradoks at det relasjonelle oppleves som så vanskelig. Respondentene valgte utelukkende å fortelle om sosiale problemer, når de ble bedt om å snakke om vanskelige situasjoner. Man kan derfor spørre seg følgende spørsmål: siden det sosiale vektlegges så lite, hvorfor blir det sosiale da så vanskelig? En hypotese kan således være at lederne i større grad tilfredsstiller sine sosiale behov på arbeidsplassen, enn hva de er klar over eller gir uttrykk for. Dersom denne hypotese fører riktighet med seg, kan man spekulere om ikke prioriterings rekkefølgen i kapittel 5.1.2 egentlig er snudd på hode? Dette hadde i sånn tilfelle blitt mer logisk i forhold til behovspyramiden.



Psykologien alene hjelper oss ikke i å kategorisere hvordan lederne prioriterer de ulike følelsene de har. Derfor hjelper etikk og moral oss med å forstå fenomenet dypere. Mellomlederne handler så vel av dygdsetiske, som pliktetiske og konsekvensetiske grunner. Mest rådende er dog plikt etikken slik jeg ser det. Dette kan nok ses som en direkte følge av hva respondentene oppfatter av forventninger rettet mot dem. Forventningene som rettes til dem er blant annet; organisasjonens forventninger, egne forventninger, samt ansattes forventninger. Fellesnevner for alle disse forventningene er objektivitet og helhetlig tenking. Man beveger seg fra det subjektive til det universelle, og det er også derfor Kants plikt etikk passer så godt inn på disse lederne.

Samtidig så betyr det ikke at det subjektive blir helt utelatt hos mellomlederne, de slutter ikke å føle av den grunn, men det plasserer følelsene som en del av helheten og objektiviteten. Med andre ord er det subjektive er også en del av det objektive. På slik måte virker mellomlederne i denne undersøkelse i tråd med den hermeneutiske tankemåten.

Pyramiden jeg presenterer i kapittel 5.2.1 s. 61, er beskrivende i forhold til hvordan mellomlederne i denne undersøkelse prioriterer sine valg, men står egentlig ikke pyramiden egentlig på hodet, og er det egentlig ikke det relasjonelle som kommer i første rekke? Dette fordi det egentlig er personen saken gjelder som er utslagsgivende for at situasjonen blir så vanskelig. Er det egentlig slik at lederne egentlig mest av alt ønsker å handle dygdsetisk, og at det derfor blir så vanskelig? Snur vi på samme pyramide, vil den fortone seg slik:



**Figur 4 Konvert etikk pyramide**

Det vanskelige ved sakene er det faktum at et enkelt menneskes behov faktisk kan true så vel fagligforsvarlighet, lov og regelverk samt velbefinnende til pasienter og andre kolleger. Med andre ord, den enkelt ansatte kan faktisk få hele pyramiden til å rase. Derfor blir pyramiden ustabil ikke bare billedlig, men også i virkeligheten. Det kan være dette som står til grunn for at lederne velger å snu pyramiden riktig vei, slik at det hele blir mer stabilt og forutsigbart, selv om den egentlig står feil vei.

En annen betraktning er spørsmålet om ledere kan være venn med sine ansatte, og i sånn tilfelle på hvilket måte? Paradokset oven viser til at relasjoner egentlig er det største dilemmaet, kan det man undre om respondentene likevel har behov for en viss vennskaplig relasjon med de ansatte?

Uansett hvilken prioriterings rekkefølge man velger å belyse resultatet i, er det viktig å se lederens handlinger i lyset av dennes følelser. Mellomlederne i denne undersøkelse sanser via sine følelser om noe er forsvarlig eller ikke, og handler som følge av denne sansing.

Man kan anta at en leder med liten erfaring og større usikkerhet kanskje handler mest ut fra hva som sikrer faglig forsvarlighet enn hva en erfaren leder ville gjøre. Man kan så anta at den erfarne lederen i større grad vil gi tilslag på behovene hos de ansatte enn den uerfarne. Ser man så dette i lyset av pyramiden, kan det tenkes at den uerfarne lederen ikke i det hele tatt kan agere på følelser denne har for den ansatte, eller at den kanskje slipper å forholde seg til det vanskelige.

Svar på problemstillingen; hvordan mellomledere forholder seg til sine følelser i vanskelige situasjoner, formulerer jeg slik: Det subjektive følelsemessige påvirker mellomlederne i valg av handling, men siden følelser er ulike fra menneske til menneske, vil også handlingsvalget farges av dette faktum. Følelsene er imidlertid bare en del mekanismene bak bevegelsen til handling. Når mellomlederne i denne undersøkelse motiveres til et valg er det etter en etisk

refleksjon som påvirkes av mange forskjellige følelser. Og når de har foretatt et valg omtaler respondentene dette som sin mavefølelse. Det er derfor jeg mener det er viktig at følelsene får en større plass i måten man forstår ledelse og ledere generelt. Det er per dags dato for lite fokus på mekanismene bak følelsene hos en leder. Økt fokus på forståelse ville bidra til bedre og mer profesjonelle ledere.

Man kan absolutt forske videre på dette tema, en måte hadde vært å kombinere forskningen med observasjon. En annen kunne være å fokusere på spesielle følelser og isolere disse. Sachs & Blackmores artikkel inspirerer også til å forske på hvordan organisasjonens virksomhet påvirker lederens følelsesliv. Svakheter ved denne forskning ligger som tidligere nevnt i at forsknings utvalget egentlig er ganske begrenset. Funnene kan på ingen måte generaliseres i forhold til ledelse eller mellomledelse generelt, men er kun representativt for de respondentene som deltok i undersøkelsen. Man kanskje når helt andre resultater dersom man forsker på noe annet enn mellomledere i kommune helsesektoren, for eksempel min egen organisasjon som er et psykiatrisk sykehus. Det hadde også vært interessant å foreta den samme forskningen i en mannsdominert organisasjon fra privatsektoren.

Man bør også reflektere over om svarene gir oss et troverdig bilde av sannheten.

Respondentene kanskje svarer i tråd med hva de tror forventes av dem. De kan også svare på grunnlag av hva de tror jeg som forsker forventer for svar. Disse faktorene kan være med på å svekke forskningens gyldighet. En annen feilkilde kan også ligge i hvor godt tilknyttet respondentene er til sine følelser.

Avslutningsvis skal jeg oppsummere hva denne forskning har gitt meg personlig:

Skal en lede mennesker, bør man selv være et menneske. Å være et menneske, er fremfor alt å være en som føler og sanser. Skal en forstå andre mennesker, må man forstå seg selv. Det er disse faktorene som fører til at et lovverk eller en maskin aldri kan erstatte en mellomleder, dette til stor del fordi mennesket kan føle og sanse. Men det ligger et moralsk ansvar i hvordan du som menneske handler, som følge av dine følelser, eller som Aristoteles sa det:

”Vi velger ikke våre følelser, men vi velger hvordan vi skal forholde oss til dem”

## Litteraturliste:

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008) Tolkning och reflektion Vetenskaps filosofi och kvalitativ metod. 2 utgave. Denmark Narayana Press

Aristoteles Bok I og II i Den nikomakiske etikk. Oslo: Bokklubben Dagens Bøker, (1999) (Norsk oversettelse av Øivind Rabbås og Anfinn Stigen)

Barman, Sunniva & Ekerholt Katrine (2004) Emosjonsregulering i relasjonen mellom leder og underordnet: en kvalitativ studie. Universitetet i Bergen

Bolman, Lee g. & Deal, Terrence E.(2004). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Christoffersen, Svein Aage (1994) Handling og dømmekraft. Oslo: Universitetsforlaget

Dalland, Olav (2007) Metode og oppgaveskriving for studenter. 4. utgave. Oslo Gyldendal Akademisk

Ekeland, Tor-Johan & Iversen, Oddmar & Nordhelle, Grethe & Ohnstad, Arnbjörg (2004) Psykologi for sosial- og helsefag. Cappelen Forlag AS

Falkenström, Erica & von Knorring Mia & Sandahl Christer (2010) Chef med Känsla och Förnuft, om profesjonalism och etik i ledarskapet. Riga: Forfattarna och Natur & Kultur, Stockholm Sättning Team Media Sweden AB Falkenberg

Goethals, George R. & Sorenson, Georgia J. & Burns, James Mac Gregor (2004) Encyclopedia of leadership. Thousand Oaks, California: Sage publications Inc.

Goldsworthy, Adrian 2006 Caesar (Norsk oversettelse av Ceasar. The Life of a Colossus): Trondheim: Gyldendal Norsk Forlag AS

Halvorsen, Knut (1999) Forskningsmetode for helse og sosialfag 3 opplag. Oslo: Cappelen Akademiske forlag

Holme Idar M., Solvang, Bernt K. (1996) Metodevalg og metodebruk.3. utgave. Otta: TANO AS

Håkonsen, Kjell Magne (1994) Psykologi. Oslo: Universitetsforlaget AS

Kant, Immanuel (1781/2007). Kritikk av den praktiske fornuft (Norsk oversettelse av Kritikk der reinen Vernunft 1781): Otta: AIT Trykk Otta AS

Kant, Immanuel (1785/ 1997) Utdrag fra Grunnlegging til moralens metafysikk (Norsk oversettelse av Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1785): Oslo: Gyldendal

Larsen Randy J. & Buss David M. (2008) Personality psychology, Domains of Knowledge About Human Nature. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Martinsen, Øyvind L. (2004). Perspektiver på ledelse. Oslo: Gyldendal Akademisk

Platon, samlede verker V. Kleitofon, Staten. Oslo: Vidarforlaget AS, (2001) (Norsk oversettelse av Øivind Andersen og Henning Mørland)

Platon, Samlede verker VI. Paramides, Theaitetos, Sofisten, Statsmannen. Vidarforlaget AS, (2004) (Norsk oversettelse av Statsmannen; Christine Amadou)

Repstad, Pål.(1987) Mellom nærhet og distanse, Universitetsforlagets metodebibliotek. Oslo: Universitetsforlaget AS

Sachs Judyth & Jill Blackmore (1998) Gender and Education vol 10, Issue 3 (256 – 259)

Schibbye, Anne-Lise Løvlie.(2002) En dialektisk relasjonsforståelse i psykoterapi med individ, par og familie. Oslo: Universitets forlaget

Strand, Torodd. (2001). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget

Vaags, Ralph Henk. (2004). Etikk. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Vetlesen, Arne Johan & Nordtvedt Per (2000). Følelser og Moral. Oslo Gyldendal norsk forlag AS

Aadland, Einar (1997): Og eg ser deg – Vitenskapsteori og metode i helse og sosialfag. Oslo: Tano Ascheheoug

Aadland, Einar (1998). Etikk for helse- og sosialarbeidarar. Oslo: Samlaget

Web adresser:

Helsinki deklarasjonen ULR:

<http://www.wma.net/en/30publications/10policies/b3/index.html>

(lest 24.03.11)

Nesh Forsknings etiske rettings linjer sjekkliste ULR

<http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Forskningsetisk-sjekkliste/>

(Lest 10.04.11)

## Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon og spørsmål nr1:

Jeg er opptatt av det å være leder, hvordan man tar beslutninger, hvordan man fyller lederrollen, hva som spiller inn når man står i vanskelige situasjoner. Hvis det er greit for deg kunne vi kanskje starte med å snakke litt om en situasjon / episode som du syntes var litt vanskelig å finne ut av, hvor du har måttet vurdere litt frem og tilbake hva du skulle gjøre...en situasjon som rett og slett har vært vanskelig. Kan du fortelle om en slik situasjon, gjerne fra de siste ukene som har vært litt problematisk, en sak som du ikke helt viste hvordan du skulle håndtere?

- Underspørsmål:
- Hvordan var det for deg å stå i denne situasjonen?
  - Hvilke følelser opplevde du?
  - Hva følte du innfor personen / saken?
  - Hvilke ideer hadde du om hva dette kunne føre med seg?
  - Når du følte slik, hvilken innflytelse hadde det på beslutningen og det du gjorde?
  - Hva la du mest vekt på?

Spørsmål nr 2:

Er det noen Etske sider ved denne saken slik du opplever det?

- Underspørsmål:
- ....når du opplever vanskelige situasjoner slik du har beskrevet, finnes det noe etiske aspekter ved saken?
  - Hvilken innflytelse har dette på deg i forhold til hvordan du synes det burde være rent etisk?
  - Det høres ut som mavefølelsen din spiller en riktig rolle når du skal ta beslutninger, gjør det også dette i forhold til det etiske i saken?
  - Er det moralsk riktig å bruke sine følelser som drivkraft i beslutningsprosesser, hva synes du?

- Hvorfor?

Spørsmål 3: Hva så med andre følelser du har, påvirker de dine valg som leder?

- Underspørsmål:
- Hvordan påvirker for eksempel sinne og irritasjon deg som leder, tror du dette noen ganger har styrt dine valg?
  - Hva tenker du om å eventuelt bruke deg av irritasjon eller sinne som drivkraft når du leder
  - Har du eksempler på slike episoder?
  - Hva så med motsatte følelser, som for eksempel omsorgsfølelse? Tror du denne følelse noen ganger styr dine valg?
  - Hva tenker du om å bruke din omsorgs følelse som drivkraft når du leder?
  - Har du eksempler på slike episoder?
  - Har andre noen ganger reagert og kommentert at du har brukt dine følelser i beslutninger
  - Hva tenker du om det?

Spørsmål nr: 4:

Er intuisjonen eller følelsene dine en fordel eller belastning for deg?

- Hvorfor/ hvorfor ikke?
- Finnes det noen alternativ til intuisjonen?
  - Hva synes du om det?

Spørsmål nr: 5:

Har du et behov for å dele eller spørre om råd / veiledning, når din intuisjon eller følelse forteller deg hva du bør gjøre?

- Underspørsmål:
- Har du mottatt veiledning?
  - Hvis du mottok, hjalp det deg?
  - Hvis ikke, tror du veiledning ville ha hjulpet deg?
  - Hva med å dele tankene med kolleger eller nærmeste leder?
    - ville dette ha hjulpet og på hvilken måte?



- Ville det noen gang være viktig å dele dine følelser med de ansatte eller den ansatte?
- Dersom du ville ha blitt tilbudt noen form for veiledning eller samtale om valg du føler blir vanskelig, ville du ha tatt imot dette?

Spørsmål nr 6:

Når vi snakker om intuisjon og følelser i forbindelse med de vankelige valgene man står ovenfor, er det et tema som har nok fokus?

- Underspørsmål:
- Hvorfor, hvorfor ikke?
  - Hva tror du ville være til hjelp ved slik følelsesmessige vankelige valg?
  - Tror du dette ville hjelpe lederen med å få en dypere innsikt i seg selv og sine valg?
  - Tror du at en leder med større innsikt i sine følelser og intuisjoner ville ha noen forskjell på ledelsen denne utøver?

Spørsmål 7:

Intuisjon og mavefølelse er svært forskjellig fra person til person, hva man legger i det og hvorvidt man bruker seg av dette i sitt arbeid. Jeg vil gjerne høre hva du legger i begrepet: å lede etter din intuisjon eller mavefølelse.

- Underspørsmål:
- Hva er din definisjon?
  - Hva er intuisjon for deg? en følelse, fornuft, indre stemme?
  - Tror du denne intuisjon er din alene eller tror du andre ville få denne intuisjonen samtidig?

Avslutningsvis: Synes du temaet i dette intervju var vanskelig å snakke om?

Underspørsmål: hvorfor, hvorfor ikke?